



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

PATRICIA AUTRAN FONTENELE MORAES

**O IMPACTO DO *MARKETING* DIGITAL NA VIABILIDADE ECONÔMICO-
FINANCEIRA DE UMA *STARTUP* DO SETOR *LAWTECH***

FORTALEZA

2018

PATRICIA AUTRAN FONTENELE MORAES

**O IMPACTO DO *MARKETING* DIGITAL NA VIABILIDADE ECONÔMICO-
FINANCEIRA DE UMA *STARTUP* DO SETOR *LAWTECH***

Monografia submetida à Coordenação do curso de Engenharia de Produção Mecânica da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para obtenção do título de Engenheira de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues

FORTALEZA

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

M823i Moraes, Patricia Autran Fontenele.
O impacto do Marketing Digital na viabilidade econômico-financeiro de uma startup do setor lawtech /
Patricia Autran Fontenele Moraes. – 2018.
94 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Tecnologia,
Curso de Engenharia de Produção Mecânica, Fortaleza, 2018.
Orientação: Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues.

1. Marketing Digital. 2. Startup. 3. Viabilidade Econômico-Financeira. I. Título.

CDD 658.5

PATRICIA AUTRAN FONTENELE MORAES

O IMPACTO DO *MARKETING* DIGITAL NA VIABILIDADE ECONÔMICO-
FINANCEIRA DE UMA *STARTUP* DO SETOR *LAWTECH*

Monografia submetida à Coordenação do curso de Engenharia de Produção Mecânica da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para obtenção do título de Engenheira de Produção Mecânica.

Aprovada em: ____/____/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Rogério Teixeira Mâsih
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Heráclito Lopes Jaguaribe Pontes
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, por terem me proporcionado a melhor educação e por terem me apoiado nas grandes mudanças da minha vida no sentido de encontrar o que amo fazer.

Ao meu irmão, Lucas, por ter me auxiliado nesta etapa final da graduação.

Aos meus amigos e futuros companheiros de profissão, em especial, Paloma, com quem compartilhei as descobertas e o amor pela união entre a Engenharia e o *Marketing* Digital, e Isabel, Bruno e Sílvio, por todas as conversas, pelos cafés, pelos melhores trabalhos acadêmicos já feitos e por formarmos uma equipe incrível na universidade e na vida.

À minha amiga Letícia, pela parceria sem fim em todas as reviravoltas vividas no último ano, sendo apoio nos momentos mais difíceis e companhia fiel nas aventuras mais divertidas.

Aos meus colegas de trabalho e amigos, Bruno, Arthur e Jesus, por terem confiado a mim a responsabilidade por uma das mais importantes áreas do negócio criado por eles e por me apoiarem neste trabalho, compreendendo o tempo e os esforços dedicados e possibilitando a transparência dos dados da empresa.

À minha cachorrinha, Pompom, pelo amor mais puro e genuíno.

RESUMO

Com o surgimento da internet comercial, há mais de 20 anos, deu-se início a diversas transformações sociais e econômicas, modificando profundamente as relações de consumo entre as empresas e os consumidores. O surgimento do *Marketing Digital* fez com que a internet passasse a ser considerada por profissionais e estudiosos como um canal efetivo de negócios e comunicação mercadológica, gerando um novo comportamento de consumo na sociedade. Neste cenário, durante o período chamado de “bolha da internet”, decorrido entre 1996 e 2001, o termo “*startup*” passou a ser usado no Brasil para denominar empresas jovens, que possuem um modelo de negócios repetível e escalável, com soluções a serem desenvolvidas e implementadas em um ambiente de incertezas. O presente estudo busca descrever e analisar ações estratégicas de *marketing* digital no processo de aquisição de clientes de uma *startup* de base tecnológica do setor *lawtech*, que atua no mercado de soluções tecnológicas na área de direito do consumidor, propondo uma facilitação do acionamento de justiça para passageiros aéreos que passaram por problemas com voo. Diante da necessidade de compreensão e da maximização dos retornos gerados por ações de *marketing* digital, este estudo visa demonstrar de que forma uma estratégia de *marketing* digital eficiente pode contribuir para viabilidade econômico-financeira de um negócio online.

Palavras-chave: *Marketing Digital. Startup. Viabilidade Econômico-Financeira.*

ABSTRACT

The commercialization of the internet, sparked more than 20 years ago, triggered many social and economic changes, profoundly transforming consumption relationships between companies and consumers. With the onset of Digital Marketing, executives and scholars recognized the internet as an effective medium for trade and marketing communication, leading to a new consumption behavior in society. In this context, during the period called the “internet bubble”, lasting from 1996 through 2001, “startup” came up in Brazil as a term to describe young companies characterized by a repeatable and scalable business model where solutions were developed and implemented in an environment surrounded by uncertainty. This study attempts to describe and analyze strategic digital marketing decisions in the client acquisition process of a technology startup, part of the lawtech sector, where it offers technological solutions in the consumer rights area by simplifying the proceedings to take legal action when a passenger experiences any problems with a flight. Given the need to understand and maximize the returns originated by digital marketing actions, this study seeks to demonstrate in which ways an efficient digital marketing strategy can contribute to the financial viability of an online business.

Keywords: Digital Marketing. Startup. Economic and financial viability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Taxas (%) específicas ¹ e estimativas ² (em milhões) do número de empreendedores por faixas etárias segundo estágios do empreendimento no Brasil em 2017	20
Figura 2 – Evolução dos e-consumidores ativos no Brasil.....	27
Figura 3 –Diagrama de etapas do método proposto	38
Figura 4 – Figura 1: Quadro Business Model Generation Canvas	39
Figura 5 – Representação do Funil de Conversão de Vendas	41
Figura 6 – Diagrama de interseções do <i>Growth Hacking</i>	43
Figura 7 – Representação dos canais de <i>Marketing</i>	44
Figura 8 – Quadro Canvas da <i>startup</i> estudada.....	51
Figura 9 – Histórico de Visitantes e Causas Protocoladas	59
Figura 10 – Funil de Conversão da <i>startup</i> antes da implementação da nova estratégia de <i>Marketing</i> Digital	61
Figura 11 – Número mensal de visitantes do site.....	68
Figura 12 – Número mensal de <i>leads</i> capturados.....	68
Figura 13 – Número mensal de clientes com causas protocoladas.....	69
Figura 14 – Participação dos canais de origem dos visitantes do site	71
Figura 15 – Funil de Conversão da <i>startup</i> antes da implementação da nova estratégia de <i>Marketing</i> Digital	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Investimentos Iniciais (Pré-Operacionais).....	75
Quadro 2 – Investimentos Projetados.....	76
Quadro 3 – Detalhamento de Custos Fixos	77
Quadro 4 – Crescimento projetado para o negócio	79
Quadro 5 – Projeção Mensal da Receita Bruta no primeiro ano	79
Quadro 6 – Alíquota do Simples Nacional 2018 para a projeção	80
Quadro 7 – Projeção do fluxo de caixa da empresa	80
Quadro 8 – Indicadores de viabilidade econômico-financeira para o cenário projetado	82
Quadro 9 – Premissas do cenário otimista	82
Quadro 10 – Indicadores de viabilidade econômico-financeira para o cenário projetado	83
Quadro 11 – Crescimento projetado para o cenário pessimista.....	83
Quadro 12 – Premissas do cenário pessimista.....	84
Quadro 13 – Indicadores de viabilidade econômico-financeira para o cenário projetado	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Histórico de Visitantes, <i>Leads</i> e Causas Protocoladas	58
Tabela 2 – Visitantes, <i>Leads</i> e Causas Protocoladas da startup antes da implementação da nova estratégia de <i>Marketing</i> Digital	61
Tabela 3 – Evolução de Visitantes, <i>Leads</i> e Causas Protocoladas da startup após a implementação da nova estratégia de <i>Marketing</i> Digital	68
Tabela 4 – Variação de Visitantes, <i>Leads</i> e Causas Protocoladas da startup após a implementação da nova estratégia de <i>Marketing</i> Digital	70
Tabela 5 – Relação CAC/LTC	74

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMA	Associação Americana de <i>Marketing</i>
ANAC	Agência Nacional de Aviação Civil
CAC	Custo de Aquisição de Clientes
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CPC	Custo Por Clique
CRC-SP	Conselho Regional de Contabilidade do Estado do São Paulo
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
GMV	<i>Gross Merchandise Value</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LTV	<i>Lifetime Value</i>
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
RP	Relações Públicas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEO	<i>Search Engine Optimization</i>
T.I.	Tecnologia da Informação
TIC	Suplemento de Tecnologias de Informação e Comunicação
TIR	Taxa Interna de Retorno
TMA	Taxa Mínima de Atratividade
URL	<i>Uniform Resource Locator</i>
UTM	<i>Urchin Tracking Module</i>
UX	<i>User Experience</i>
VPL	Valor Presente Líquido
WWW	<i>World Wide Web</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Contextualização e justificativa.....	14
1.2 Objetivos.....	17
<i>1.2.1 Objetivo geral.....</i>	<i>17</i>
<i>1.2.2 Objetivos específicos</i>	<i>17</i>
1.3 Estrutura do trabalho	17
2 STARTUPS	19
3 MARKETING DIGITAL.....	22
3.1 Marketing 4.0.....	22
3.2 Evolução da Internet no Brasil.....	26
4 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS	29
4.1 Taxa Mínima de Atratividade	30
4.2 Valor Presente Líquido (VPL)	31
4.3 Taxa Interna de Retorno (TIR).....	32
4.4 Payback	34
5 METODOLOGIA DO ESTUDO	36
5.1 Metodologia da pesquisa.....	36
<i>5.1.1 Natureza da pesquisa.....</i>	<i>36</i>
<i>5.1.2 Forma de abordagem do problema</i>	<i>36</i>
<i>5.1.3 Objetivos da pesquisa.....</i>	<i>37</i>
<i>5.1.4 Procedimentos técnicos</i>	<i>37</i>
5.2 Método proposto	37
5.2.1 Fase 1 – Descrição das características principais e do contexto do negócio	38
<i>5.2.1.1 Caracterização da situação problema e da empresa</i>	<i>39</i>
<i>5.2.1.2 Contextualização do cenário da empresa</i>	<i>40</i>
<i>5.2.1.3 Descrição das práticas de marketing digital adotadas</i>	<i>40</i>
5.2.2 Fase 2 – Elaboração de estratégias de marketing digital.....	40
<i>5.2.2.1 Análise do funil de conversão.....</i>	<i>41</i>
<i>5.2.2.2 Identificação de oportunidades de melhoria</i>	<i>42</i>
<i>5.2.2.3 Levantamento de ferramentas e soluções a serem incorporadas.....</i>	<i>43</i>
5.2.3 Fase 3 – Validação da estratégia adotada	44
<i>5.2.3.1 Análise dos resultados obtidos</i>	<i>44</i>

5.2.3.2 Mensuração do Custo de Aquisição de Clientes	45
5.2.4 Fase 4 – Análise da viabilidade econômico-financeira do negócio.....	45
5.2.4.1 Identificação de investimentos	46
5.2.4.2 Identificação de custos (fixos e variáveis).....	46
5.2.4.3 Projeção de fluxo de caixa	47
5.2.4.4 Análise dos cenários projetados.....	47
5.3 Considerações sobre a metodologia do estudo	47
6 APLICAÇÃO	49
6.1 Fase 1 – Descrição das características principais e do contexto do negócio.....	49
6.1.1 Caracterização da situação problema e da empresa	50
6.1.1.1 Proposta de valor	51
6.1.1.2 Segmentos de clientes	51
6.1.1.3 Canais.....	52
6.1.1.4 Relacionamento com clientes	52
6.1.1.5 Atividade-chave	53
6.1.1.6 Recursos principais	54
6.1.1.7 Parcerias principais:	54
6.1.1.8 Fontes de receita	55
6.1.1.9 Estrutura de custos	55
6.1.2 Contextualização do cenário da empresa	56
6.1.3 Descrição das práticas de marketing digital adotadas	57
6.2 Fase 2 – Elaboração de estratégias de marketing digital.....	59
6.2.1 Análise do funil de conversão	59
6.2.2 Identificação de oportunidades de melhoria	62
6.2.3 Levantamento de ferramentas e soluções a serem incorporadas	64
6.3 Fase 3 – Validação da estratégia adotada.....	67
6.3.1 Análise dos resultados obtidos	67
6.3.2 Mensuração do Custo de Aquisição de Clientes.....	72
6.4 Fase 4 – Análise da viabilidade econômico-financeira do negócio.....	74
6.4.1 Identificação de investimentos	75
6.4.2 Identificação de custos (fixos e variáveis)	76
6.4.3 Projeção de fluxo de caixa	78
6.4.4 Análise dos cenários projetados	81
6.5 Considerações sobre a aplicação do método proposto	84

7 CONCLUSÃO.....	86
7.1 Conclusões do estudo.....	86
7.2 Recomendações para estudos futuros.....	88
REFERÊNCIAS	89

1 INTRODUÇÃO

O primeiro capítulo do presente estudo apresenta o contexto em que o tema está inserido e a justificativa para a realização deste trabalho. Em seguida, foram abordados os objetivos (geral e específicos) e, por fim, a estrutura do trabalho foi apresentada.

1.1 Contextualização e justificativa

O surgimento da internet comercial, há mais de 20 anos, deu início às transformações sociais e econômicas que criaram o mundo digital que conhecemos atualmente, em que, através das tecnologias digitais, as pessoas podem se conectar umas às outras e têm acesso facilmente a todo tipo de informação.

Essa evolução da tecnologia digital modificou de forma profunda as relações de consumo entre as empresas e os consumidores, surgindo, o chamado “*Marketing Digital*”.

Segundo Philip Kotler (2017), professor universitário e autor americano considerado uma das pessoas de maior importância mundial no segmento de influenciadores de *marketing*, “foi-se o tempo em que a meta era ser exclusivo”. Para o autor, a nova tendência tornou-se a inclusão.

As empresas têm avançado cada vez mais no sentido da inclusão. As disruptivas inovações em diferentes setores de negócios possibilitaram que os mais pobres, anteriormente considerados um “não mercado”, tenham acesso a produtos mais simples e de mais baixo custo.

Isso se tornou possível porque os avanços da tecnologia permitem a automação e a miniaturização, reduzindo os custos de produção e possibilitando que as empresas atendam aos novos mercados emergentes. Produtos e serviços já considerados exclusivos no passado estão disponíveis na atualidade para mercados de massa de todo o mundo.

Kotler (2017) afirma que “a conectividade é possivelmente o mais importante agente de mudança na história do *marketing*. Embora não possa mais ser considerada novidade, vem mudando muitas facetas do mercado e não mostra sinais de desaceleração”.

Em contrapartida, o aumento da mobilidade e da conectividade contribui para que o tempo disposto pelos consumidores para avaliar as marcas seja cada vez mais limitado. Neste cenário, as empresas precisam se destacar, conectando-se significativamente com o seu público em uma quantidade mínima de pontos de contato cruciais. Assim, deve-se mapear o caminho que o consumidor percorre até a conversão, entendendo em que pontos torna-se interessante intervir.

Mudanças profundas foram implementadas nas relações entre empresas e consumidores a partir da ascensão do comércio eletrônico. Tais mudanças requerem reforma das estratégias, reengenharia de processos, estudos constantes da cadeia de valores, estabelecimento de parcerias e foco na atitude do cliente (CASTRO NETO et al. 2010).

Essas transformações fizeram com que a internet passasse a ser considerada por muitos profissionais e estudiosos como um canal efetivo de negócios e de comunicação mercadológica, que gerou na sociedade um novo comportamento de consumo. A internet teve um grande impacto nas transformações sofridas pelo modelo tradicional de *marketing* devido às incontáveis fontes de informações e à livre concorrência proveniente dos avanços tecnológicos.

A internet passou, então, a fazer parte diretamente da vida das pessoas, deixando de ser vista somente como uma rede com propósitos de pesquisa, mas também atuando como um facilitador na disseminação de informações, aumentando a transparência e a interatividade nas relações entre organizações e consumidores, e anulando as barreiras geográficas da comunicação.

Para Drucker (1999), a necessidade de estarem preparadas para agir em um cenário de constantes mudanças é um dos maiores desafios gerenciais que as organizações enfrentam na atualidade. As empresas precisam enxergar novas situações como oportunidades, sendo receptivas às inovações e, assim, garantindo a sua sobrevivência em um mercado global de alta competitividade.

No Brasil, essas transformações ganham ainda mais força com o aumento do acesso à internet. Em 2017, segundo o IBGE, 70,5% dos lares brasileiros possuíam acesso à internet, ou seja, o país possui 49,2 milhões de domicílios conectados. Esse número representa um significativo crescimento, visto que, até o ano de 2013, menos da metade das residências brasileiras possuíam algum tipo de acesso à internet.

Os celulares têm se fortalecido cada vez mais como a principal forma de acesso desses moradores internet pelo próprio celular, visto que, segundo a pesquisa, 92,7% dos lares já possuía ao menos uma pessoa proprietária de uma linha de telefonia móvel.

De acordo com o Suplemento de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2015, a utilização de dispositivos móveis se consolidou como o principal meio de acesso à internet no Brasil.

Neste contexto, durante o período chamado de “bolha da internet”, decorrido entre 1996 e 2001, o termo “*startup*”, já utilizado nos Estados Unidos há várias décadas, passou a ser

usado no Brasil. *Startup* significa uma empresa jovem, que possui um modelo de negócios repetível e escalável, com soluções a serem desenvolvidas e implementadas em um ambiente de incertezas. Apesar de não se limitar exclusivamente a negócios digitais, o que diferencia uma *startup* de uma empresa de modelo tradicional é a inovação presente em seu modelo de negócios.

Possuir um produto repetível e escalável é extremamente vantajoso para um negócio, visto que isso contribui para que seja alcançado um alto número de clientes, gerando lucro de forma rápida e aumentando as chances de que o negócio se torne sustentável.

É de suma importância que estas novas empresas dediquem esforços para estudar o seu público-alvo. Buscar conhecimentos específicos e construir experiências dentro do *marketing* digital torna-se essencial para a identificar potenciais clientes, analisar métricas importantes, aproveitar oportunidades e alcançar resultados satisfatórios.

A análise dos dados de um mercado ou negócio pode auxiliar em planejamentos de *marketing*, alterações de produto, melhorias nos fluxos da empresa e, conseqüentemente, redução de gastos.

Quanto maior a capacidade analítica, maiores as chances de aumentar a performance de um negócio, pois a definição de estratégias é proveniente dos insights extraídos dos dados disponíveis.

Neste sentido, a engenharia tornou-se fundamental para o *marketing*, aplicando na publicidade a mentalidade do pensamento científico, abrindo mão da intuição e do senso comum para se utilizar-se de dados para alcançar crescimento e resultados concretos.

O presente estudo se propõe a descrever e analisar ações estratégicas de *marketing* digital no processo de aquisição de clientes de uma *startup* de base tecnológica do setor *lawtech*, que atua no mercado de soluções tecnológicas na área de direito do consumidor, propondo uma facilitação do acionamento de justiça para passageiros aéreos que passaram por problemas com voo.

Todo a jornada do cliente ocorre de forma online, rápida, desburocratizada, e sem custos iniciais, em um modelo em que só há custos se o consumidor for de fato indenizado, tornando a justiça mais acessível a qualquer consumidor lesado por empresas de aviação civil.

A empresa recebeu investimento financeiro de uma das maiores aceleradoras de *startups* do Brasil, que conta com o apoio de um grupo de mais de 170 investidores, e que proporciona para as empresas aceleradas um amplo networking e experiência em diversos setores da economia.

Por tratar-se de uma empresa em que o produto é justamente a plataforma online, todo o contato com o cliente é feito digitalmente, desde antes do cadastro da causa até a conclusão da ação na justiça, fazendo com que as estratégias de *marketing* digital sejam ainda mais importantes do que seriam em uma empresa tradicional.

Portanto, diante da necessidade de compreensão e da maximização dos retornos gerados por ações de *marketing* digital, realizadas no sentido de contribuir para o crescimento organizacional, tem-se como questão do estudo: Como a criação de uma estratégia de *marketing* digital focada em a aquisição de clientes pode garantir a viabilidade econômico-financeira dos investimentos realizados em uma *startup*?

1.2 Objetivos

Nesta seção, são apresentados os objetivos gerais e específicos do presente estudo.

1.2.1 Objetivo geral

Demonstrar de que formas uma estratégia de *marketing* digital eficiente direcionada à aquisição de clientes pode contribuir para viabilidade econômico-financeira de uma *startup*.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as principais oportunidades de melhoria no caminho percorrido pelo cliente até a conversão e levantar ferramentas e soluções para alcançar melhores resultados na *startup* estudada;
- b) Definir uma estratégia de *marketing* digital focada na aquisição de clientes, demonstrando os resultados obtidos através da comparação entre o período anterior e o período posterior à implantação da estratégia; e
- c) Analisar a viabilidade econômico-financeira do negócio.

1.3 Estrutura do trabalho

A estrutura do presente trabalho apresenta-se em sete capítulos, conforme a descrição a seguir.

O capítulo 1 compreende a introdução do trabalho, composta pela contextualização do cenário existente e a justificativa do estudo, pelo objetivo geral e os objetivos específicos a serem atingidos e pela estrutura do trabalho.

O capítulo 2 aborda a relação entre o empreendedorismo e a inovação, explicando o que são as *startups*, assim como algumas características inerentes a essa modalidade de empreendimento.

O capítulo 3 discorre sobre os aspectos do *marketing* tradicional, *marketing* digital e *marketing* 4.0, expondo conceitos, fundamentação teórica e a evolução desse campo, de forma a apresentar a sua relevância na atualidade.

No capítulo 4, tratam-se fundamentos teóricos pertinentes à Engenharia Econômica, área que engloba a avaliação de investimentos e viabilidade econômico-financeira.

O capítulo 5 compreende a metodologia utilizada no trabalho, apresentando as etapas do método proposto realizadas para que todos os objetivos definidos para o presente trabalho sejam atingidos.

O capítulo 6 engloba o estudo de caso em si, explicando como as ferramentas de *marketing* digital foram utilizadas e quais os resultados obtidos através de estratégias que buscam o crescimento organizacional e a maximização dos retornos sobre investimentos.

O capítulo 7 abrange as conclusões e considerações finais obtidas pela realização do estudo realizado, além de recomendações para trabalhos futuros.

Por fim, estão relacionadas as referências bibliográficas utilizadas no estudo.

2 *STARTUPS*

Com a popularização da internet nos anos 90, houve o surgimento de um novo mercado, capaz de difundir informação em massa a nível global, e, com ele, surgiram também muitas possibilidades e oportunidades. Para investir neste meio, era necessário inovar e possuir visão de mercado, e surgiram, neste período, empresas como *Amazon*, *eBay* e *Google*, atualmente, gigantes consolidados.

O termo “*startup*” corresponde à junção das palavras inglesas *start*, que significa “iniciar”, e *up*, que quer dizer “cima”. Ou seja, uma *startup* consiste em uma empresa nova com grandes objetivos. É importante ressaltar que nem toda empresa nasce como uma *startup*, mas, toda *startup* é uma jovem empresa com a ambição de inovar, podendo atingir patamares transformadores pelo sucesso ou, em muitos casos, encerrar suas operações pelo fracasso.

Para Blank e Dorf (2014), na obra “*Startup: Manual do Empreendedor*”, *startups* são organizações temporárias que buscam um modelo de negócio escalável, atual e lucrativo. Para eles, as *startups* têm como objetivo descobrir quem são os clientes que poderiam se interessar por determinado serviço ou produto, quantos são, qual o seu poder aquisitivo e qual a melhor forma de atraí-los.

As *startups* surgem a partir de uma ideia com potencial, que, mesmo em um cenário incerto, pode alcançar sucesso se for acompanhada de um estudo de mercado efetivo. Para Ries (2012), “uma *startup* é uma instituição humana desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza”.

A Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) define inovação como a implementação de um produto que seja novo ou que possua melhorias consideráveis, um processo, um novo método de *marketing* ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na estruturação do local de trabalho ou nas relações com o exterior.

Algumas características das *startups* são, segundo Sutton (2000), recursos limitados, múltiplas influências, mercados dinâmicos e a presença de tecnologias. Neste cenário, as influências se referem à constante interação com investidores, sócios, clientes e possíveis fornecedores, o que exige a concepção de um plano estratégico para atender necessidades que vêm de direções diversas, otimizando os resultados.

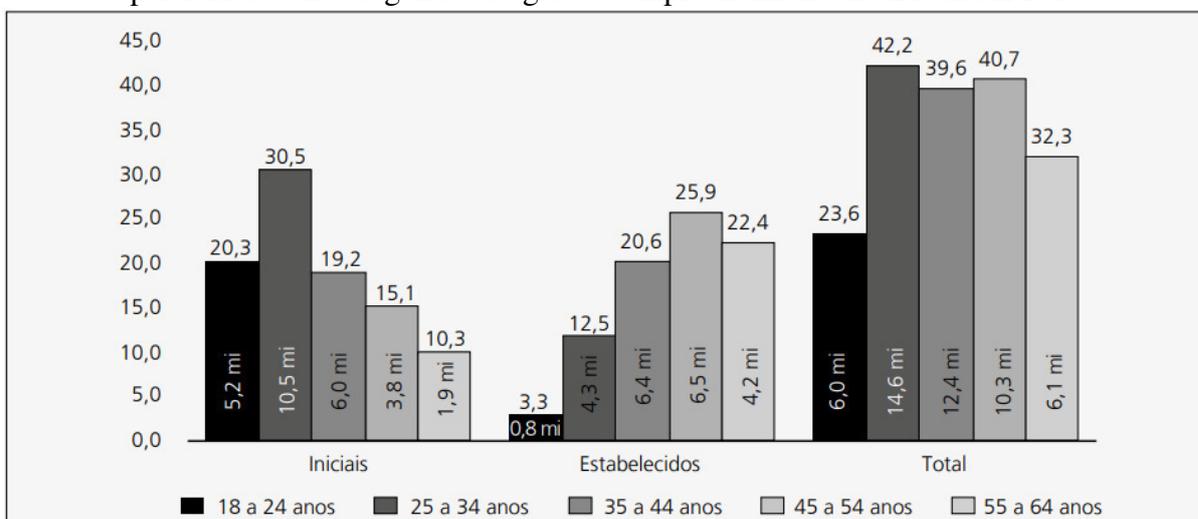
Ries (2012) afirma que uma das atividades fundamentais de uma *startup* é agilizar o ciclo de feedback, para que não se perca tempo e dinheiro com um produto que venha a ser desprezado pelo mercado.

Para Kawasaki (2011), uma *startup* está sempre renovando suas metas, mas, inicialmente, precisa comprovar sua ideia, definir as especificações do projeto, aperfeiçoar um protótipo, levantar capital, entregar ao usuário uma versão de testes e posteriormente a versão final, e, finalmente, alcançar um equilíbrio desejável entre arrecadação e gastos.

Geralmente, as *startups* têm uma equipe reduzida, muitas vezes iniciando-se apenas com o autor do projeto, e conseguem dar passos maiores à medida que atraem a atenção de investidores, incubadoras ou aceleradoras, que fornecem o capital necessário para dar o pontapé inicial e expandir o alcance da ideia. Com o produto exposto, e o interesse do público assegurado, conseqüentemente surge a demanda, que leva à necessidade de novas contratações.

A pesquisa da feita em 2017 indica que a maior parte dos empreendedores iniciais, grupo que engloba as *startups*, estão na faixa etária entre 25 a 34 anos.

Figura 1 – Taxas (%) específicas¹ e estimativas² (em milhões) do número de empreendedores por faixas etárias segundo estágios do empreendimento no Brasil em 2017



Fonte: GEM Brasil (2017). ¹ Percentual da população referente a cada categoria da população. ² Estimativa calculadas a partir de dados da população brasileira de 18 a 64 anos para o Brasil em 2017.

Na atualidade, serviços e produtos que tiveram seu início como *startups* fazem parte da rotina de grande parte da população, como, por exemplo, redes sociais, aplicativos de motoristas particulares e serviços de streaming para músicas e vídeos.

Assim, as *startups* modificaram a forma como as pessoas se comunicam umas com as outras e como têm acesso ao conteúdo ou serviço desejado, dando mais liberdade ao consumidor para consumir diferentes serviços no momento em que for conveniente.

Desta forma, *startups* podem ser definidas como empresas jovens com um modelo de negócios repetível e escalável, com soluções a serem desenvolvidas em um cenário de incertezas. Uma *startup* necessita de inovação para não ser considerada uma empresa de modelo tradicional, não estando limitadas, entretanto, apenas a negócios digitais.

3 *MARKETING* DIGITAL

A Associação Americana de *Marketing* (AMA) define o *marketing* como uma atividade, grupo de organizações e procedimentos que consistem em criar, disseminar, entregar e cruzar ofertas que possuam valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo.

Já para Sandhusen (1998), o *marketing* é um conjunto integral de atividades de negócios que apontam o fluxo de bens e serviços dos produtores para os consumidores, com o objetivo de satisfazê-los e de concretizar os objetivos da empresa. Ele também afirma que, dentro da livre iniciativa de mercado, o processo de *marketing* agindo como força principal na formação de mercados, produção e distribuição em massa, conseqüentemente ajuda a elevar os níveis de atividades de negócios, as oportunidades para investimento e o nível de emprego.

Em outras palavras, o *marketing* contribui de forma direta com o crescimento socioeconômico, já que, ao reconhecer e atender as necessidades de seus clientes, as empresas se beneficiam e elevam os seus lucros, apoiando a geração de empregos e movimentando a economia.

Através da obra “Administração de *Marketing*”, inicialmente publicada em 1967, Kotler e Keller tratam o *marketing* como uma atividade que age em prol do consumidor, onde o esforços das empresas não deve se resumir a vendas e lucro, mas também em investigar o seu público e desenvolver campanhas que se comuniquem diretamente com ele.

Para Philip Kotler, o *marketing* é a metodologia social por meio da qual indivíduos e grupos atendem desejos e exigências com a elaboração, oferta e negociação de produtos e serviços de valor.

3.1 *Marketing* 4.0

O *marketing* digital, assim como o *marketing* tradicional, estuda a elaboração de estratégias para planejar e efetivar todas as intervenções necessárias à identificação e satisfação das necessidades humanas e sociais. Entretanto, eles diferem pelas ferramentas utilizadas para realizar a comunicação e distribuição das informações referentes a promoção de produtos, ideias, marcas, serviços, entre outros.

O *marketing* digital se refere às estratégias de *marketing* através da internet, por meio da qual empresas e consumidores buscam mais velocidade e interatividade na troca de informações, garantindo um melhor resultado das ações de *marketing*. Para Oliveira (2000, p.4),

ele diz respeito a toda concentração de esforços que busca adequar e ampliar estratégias de *marketing* no ambiente digital.

O *marketing* digital fortalece a marca no mercado ao mesmo tempo em que conquista clientes, estabelecendo uma relação de fidelidade e, conseqüentemente, expandindo os negócios. De acordo com Vaz (2008), ele se conecta em tempo real e de forma integral com o consumidor, estudando-o constantemente com o objetivo de aprimorar suas táticas.

Philip Kotler, Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan se reuniram no livro *Marketing 4.0*, publicado em 2017, para analisar as notáveis transformações que se deram no processo de transição do *marketing* tradicional para o digital, o qual denominam como *Marketing 4.0*. Para eles, a conectividade mudou de forma radical a maneira como a sociedade vive, tornando-se necessário compreender o comportamento dos consumidores na era digital e, a partir disso, adotar um novo conjunto de métricas e práticas de *marketing*.

Atingir o sucesso em um ambiente tão competitivo, complexo e mutável depende de um plano *marketing* que tem como objetivo direcionar o consumidor ao longo de uma jornada que se inicia na apresentação e assimilação da marca e vai até a fidelização total.

Em *Marketing 4.0*, Kotler, Setiawan e Hermawan apresentam sua teoria acerca da relação entre o *marketing* tradicional e o digital, onde ambos são complementares e interdependentes. Nessa nova abordagem de *marketing*, os autores estendem trabalhos anteriores, renovando suas visões após um período de transformações no comportamento dos consumidores devido à importância que os canais digitais passaram a ter na atualidade

O primeiro trabalho, *Marketing 1.0*, teve o seu surgimento a partir da Revolução Industrial, com a padronização e massificação da produção, onde Kotler, Setiawan e Hermawan apontam o produto como foco do *marketing*. Nesta abordagem, praticamente inexistia concorrência e o mercado consumidor começava a surgir. Anteriormente, tudo era produzido artesanalmente, e a Revolução Industrial possibilitou a venda de utensílios e artefatos industrializados a preços mais acessíveis.

Com a Era da Informação, surgiu o *Marketing 2.0*, a partir da evolução da televisão, em um contexto em que os consumidores já tinham a possibilidade de definir as suas preferências através da comparação entre produtos e marcas. Neste cenário, os autores definiram que o foco do *marketing* estava em alcançar a preferência do consumidor, dando-se início à concorrência e à ciência do consumo.

As empresas passaram a direcionar os esforços do *marketing* para a competição entre si e diferenciação de seus produtos. No *Marketing 2.0*, houve o surgimento dos famosos

4 P's do *Marketing*: Produto, Preço, Praça, e Promoção, considerados os pilares básicos de toda e qualquer estratégia.

O Produto engloba os bens ou serviços oferecidos por um negócio, servindo para que a empresa entenda e defina quais as características e atributos daquilo que é oferecido.

O Preço diz respeito ao valor a ser cobrado pela solução fornecida, estando intimamente ligado, não apenas ao produto, mas à percepção que o público possui acerca da marca. Desta forma, marcas que oferecem mais valor aos seus clientes têm mais chances de se manterem no mercado, mesmo com preços possivelmente mais altos que os oferecidos pela concorrência. Este pilar é um indicador do futuro da empresa, pois a circulação de dinheiro é indispensável para a contratação e o pagamento de funcionários e fornecedores, e para realização de investimentos, possibilitando a geração de receita e de lucro.

A Praça pode ser compreendida como a colocação do produto no mercado, sendo responsável, especificamente, pela forma como o cliente chega até à marca e aos seus produtos e serviços, definindo onde e como a empresa deve estar acessível a seus consumidores.

O último pilar, a Promoção, busca fazer com que a mensagem de *marketing* da marca seja comunicada da maneira correta ao público-alvo, no sentido de promover a marca, transformando a empresa em uma solução a ser considerada diante das necessidades e desejos do consumidor.

Já o *Marketing 3.0* surgiu na virada para o século XXI, com um entendimento de que os consumidores são mais do que pessoas que pagam por produtos e serviços, mas sim pessoas com espíritos, valores, propósitos e objetivos de vida. Kotler considera, nessa abordagem, que as pessoas apresentam necessidades e anseios, que desejam se realizar como ser humano a cada compra, e as marcas devem transmitir esses valores por meio de símbolos de status e de significado. Essa fase do *marketing* tem como foco a criação de empresas mais humanas, que se aproximem mais dos valores de seus consumidores.

Por fim, o *Marketing 4.0* diz respeito a uma era na qual há uma maior conexão entre os canais de *marketing* e a ascensão do consumo de conteúdo digital ao redor do mundo.

Essa fase atual representa para Kotler, Setiawan e Hermawan um aprofundamento do *Marketing 3.0*, intensificando a centralização no consumidor com o uso de tecnologias que não existiam anteriormente, além de haver um movimento de adaptação aos novos comportamentos de consumo da população.

Três fatores de extrema importância sinalizaram o surgimento do *Marketing 4.0*, os efeitos *Google*, Redes Sociais e Serviços.

O efeito *Google* diz respeito à revolução na maneira como a sociedade busca por informações, produtos e serviços. A facilidade oferecida pelo surgimento de ferramentas de busca na internet mudou a forma como as empresas se comunicam com seu público, sendo fundamental a compreensão daquilo que os clientes buscam e de quais as dúvidas que podem existir em relação a um negócio, além da necessidade de criação de conteúdo para engajar o público e aproximá-lo da marca. Esse entendimento permite que uma empresa se destaque em relação à concorrência e atraia mais atenção para os produtos e serviços oferecidos.

As redes sociais também contribuíram para que as marcas trabalhem ainda mais o senso de urgência no comportamento de consumo moderno, marcado por impulsividade, conectividade e agilidade. A reprodução dos grupos de convivência no ambiente online permitiu a exposição e o compartilhamento de preferências pessoais numa escala nunca imaginada, fazendo com que o *marketing* de influência alcance patamares globais.

Isso fez com que as redes sociais se tornassem verdadeiros canais de mídia, acarretando no surgimento dos influenciadores digitais, personalidades do mundo online que têm a capacidade de influenciar comportamentos e impulsionar marcas, produtos e serviços.

A quantidade de informações a qual os consumidores estão expostos o tempo todo faz com que o foco de sua atenção seja cada vez mais curto. O efeito Redes Sociais transformou definitivamente o cenário da comunicação de massa, fazendo com que o estabelecimento de um diálogo e a conquista da atenção e da fidelização do consumidor moderno seja um desafio cada vez maior para as empresas.

As mídias tradicionais, como televisão e rádio já não alcançam mais uma grande parcela do público, principalmente os mais jovens, e as marcas precisam se adaptar rapidamente a essas mudanças, construindo novas maneiras de ganhar a confiança dos consumidores através de novos canais de comunicação.

Já o efeito Serviços refere-se ao aumento das possibilidades de prestação de serviços proporcionado pela internet. O avanço das tecnologias possibilitou o surgimento de empresas que, através de sites e aplicativos, oferecem compras online, investimentos financeiros para leigos, caronas em tempo real, e até mesmo o aluguel de quartos por uma noite na casa de alguém. Diversos serviços que há alguns anos seriam impensáveis fazem parte do cotidiano da sociedade moderna, revolucionando segmentos tradicionais de mercado.

Assim, o *Marketing 4.0* ganhou potência devido à presença das tecnologias digitais no dia a dia de pessoas de todo o mundo, mudando o comportamento de consumo da população e tornando o processo de compra mais pessoal, onde, por consequência, a cadeia de valor ficou mais horizontal, e o número de intermediários envolvidos diminuiu.

Nos dias atuais, o consumidor tem uma relação bastante pessoal com os produtos e os serviços que adquire, tendo algumas marcas como partes integrais de sua vida e de seus princípios. A marca representa para o cliente seus valores pessoais e apresenta para a sociedade a imagem que o consumidor quer passar sobre si mesmo.

Essa conduta dos consumidores os situa em uma posição de advogados das marcas, tanto apresentando experiências no mundo tradicional em sites online, quanto buscando referências digitais para consumir um determinado serviço. O tradicional e o digital estão conectados.

3.2 Evolução da Internet no Brasil

A internet foi criada oficialmente no ano de 1969, inicialmente restrita aos meios acadêmicos e científicos. Seu uso comercial só foi liberado duas décadas depois, mas foi a partir dos anos 90, com a criação da *World Wide Web* (WWW) ou Rede Mundial de Computadores, que essa ferramenta se consolidou.

A Rede Mundial de Computadores tornou acessível a elaboração e manutenção de informações pelas mãos do usuário. O surgimento de sites, chats e redes sociais criou uma aproximação inédita entre pessoas distantes, dando início a uma teia de possibilidades, dentre as quais, a comercialização de produtos e serviços.

No Brasil, a exploração comercial da internet foi liberada em 1995, e embora algumas instituições já tivessem acesso a ela há alguns anos, apenas a partir desse momento se tornou uma realidade para a população como um todo.

Nesse mesmo período, foi cunhado pela primeira vez o termo cibercultura, usado até hoje para definir as características culturais próprias do ambiente virtual, que demarcam o comportamento social dentro dele. Lévy (2009) acredita que a comunicação através dos “mundos virtuais” é ainda mais interativa do que a comunicação por telefone, já que agrega à mensagem o aspecto visual, aumentando o engajamento.

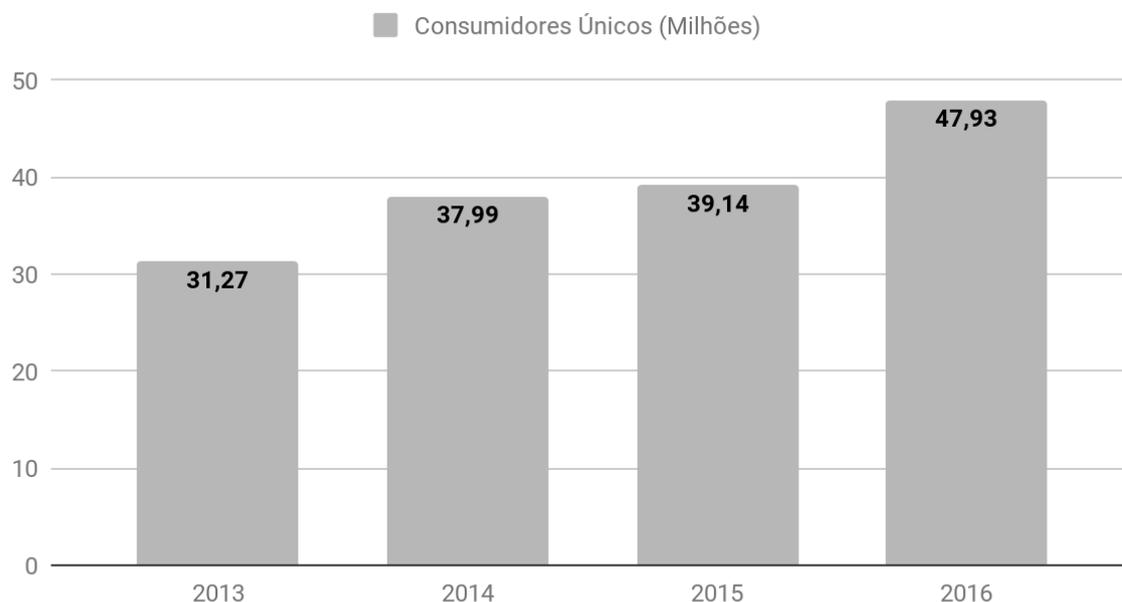
Com o aumento do alcance e do interesse por essa tecnologia inovadora, surgiu a necessidade de aprimorá-la, com a evolução das conexões discadas para banda larga e, mais tarde, a popularização das redes móveis.

De acordo com pesquisa divulgada pela consultoria comScore (*Brazil Digital Future Focus*, 2015), os brasileiros são líderes no tempo gasto nas redes sociais. O acesso mensal dos brasileiros às redes sociais é, em média, de 650 horas, cerca de 60% mais que o resto do mundo.

Segundo o levantamento da Ebit, uma empresa que produz relatórios estratégicos e táticos decisivos para o mercado de e-commerce, o faturamento das empresas do comércio eletrônico foi de R\$ 44,4 bilhões em 2016, número que representa um crescimento nominal de 7,4% em relação a 2015, quando registrou-se R\$ 41,3 bilhões.

O crescimento registrado no número de e-consumidores ativos no Brasil mostra que o consumidor busca encontrar no comércio eletrônico vantagens que o varejo tradicional não é capaz de oferecer. “Muitos consumidores, que não tinham acesso à internet, realizaram no ano passado a sua primeira compra utilizando o smartphone. Em outros países do BRICS, como China e Índia, esse fenômeno pode ser constatado com ainda mais intensidade”, afirma o CEO da Ebit, Pedro Guasti.

Figura 2 – Evolução dos e-consumidores ativos no Brasil



Fonte: Adaptado de Ebit (2016).

De acordo com o Suplemento de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) 2015, divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a utilização de dispositivos móveis se consolida como o principal meio de acesso à internet no Brasil.

Em 2015, 92,1% dos domicílios brasileiros acessaram a internet mediante telefone celular, enquanto 70,1% o fizeram por microcomputador. Observa-se que o computador tem perdido espaço nessa utilização da internet enquanto outros equipamentos têm ganhado relevância. No ano de 2015, verificou-se pela primeira vez uma diminuição em termos

absolutos no número de domicílios que acessaram a internet através de microcomputador, passando de 28,2 milhões de domicílios, em 2014, para 27,5 milhões, em 2015.

De acordo com a pesquisa *Social Media Trends 2017*, realizada pela *Rock Content*, que mostra as tendências e as principais práticas adotadas no Brasil pelas empresas presentes nas mídias sociais, 60,6% dos respondentes declararam que as redes sociais são muito importantes para os negócios. Os principais benefícios percebidos são, em primeiro lugar, a divulgação da marca (77,4%), o engajamento da audiência (63,2%), o aumento do tráfego no site (50,3%) e a ampliação das vendas e do número de clientes (48,5%). A rede social mais utilizada pelos respondentes é o *Facebook*, com 97,6%, seguido do *Instagram*, com 63,3%.

O Brasil é o segundo país do mundo em termos de impressões totais de publicidade, segundo a pesquisa divulgada pela *comScore (Brazil Digital Future Focus, 2015)*, ficando atrás somente dos Estados Unidos. As redes sociais correspondem, no Brasil, a mais de um terço da entrega de publicidades de *display* – promoções de campanhas através de anúncios gráficos estáticos ou animados em websites selecionados.

4 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS

Em termos econômicos, um investimento consiste na aplicação de capital com a expectativa de obtenção de retorno financeiro a prazo. Desta forma, a decisão de investir, além estar ligada às necessidades do funcionamento cotidiano de uma empresa, relaciona-se intimamente à perspectiva do retorno gerado por este investimento. Assim, uma organização busca investir os seus recursos financeiros da maneira mais adequada, de forma a alcançar o resultado desejado, e, conseqüentemente, manter-se operando.

A avaliação econômica e financeira de investimentos, para Santos (2001, p. 145), é fundamental para os empresários, sobretudo porque os investimentos, de modo geral, envolvem uma quantidade expressiva de recursos, possuindo, frequentemente, um alcance de longo prazo. Tal avaliação pode ser realizada através da análise de investimentos.

A análise de investimentos, de acordo com Gitman (2001, p. 266), consiste no processo de avaliação e seleção de investimentos a longo prazo consistentes com a meta da empresa de maximização da riqueza dos proprietários.

Hoji (2003, p. 168) define a análise de investimentos, conhecida também como orçamento de investimentos ou orçamento de capital, como um conjunto de procedimentos, compostos de métodos e técnicas, que possibilitam a avaliação e a seleção de investimentos de longo prazo (permanentes).

Segundo Santos (2001, p. 144), tal análise possui como objetivo a avaliação de uma alternativa de ação, ou a escolha da mais atrativa dentre várias opções, utilizando-se de métodos quantitativos. Dentre os diversos métodos de análise aos quais Santos se refere, destacam-se:

- a) Tempo de Retorno (*payback*);
- b) Tempo de Retorno Descontado (*discounted payback*);
- c) Taxa de Retorno Contábil;
- d) Taxa Interna de Retorno (TIR);
- e) Valor Presente Líquido (VPL); e
- f) Custo Periódico Equivalente.

Podem ser citados também os métodos apresentados por Filho e Kopitke (1986, p. 66 – 88):

- a) Valor Anual Uniforme Equivalente (VAUE);
- b) Valor Presente (VP);
- c) Taxa Interna de Retorno (TIR);
- d) Tempo de Recuperação do Capital Investido (*Pay-Back Time*); e

e) Rentabilidade do Projeto.

O objetivo dos métodos apresentados é, de acordo com Zdanowicz (2002, p. 298), a escolha das alternativas de maior rentabilidade. Tais métodos são utilizados, portanto, para indicar a viabilidade econômica das alternativas existentes, apontando aquela que representa o maior rendimento para a organização.

Os métodos quantitativos utilizados na análise econômica de investimentos têm como propósito fundamentar racionalmente as tomadas de decisões pertinentes aos investimentos de recursos e aos retornos gerados.

Tais métodos podem ser agrupados, de acordo com Neto (2012), em duas classificações: aqueles que não levam em consideração o valor do dinheiro ao longo do tempo e aqueles que utilizam o princípio do desconto, e conseqüentemente, o conceito de valor do dinheiro no tempo. Estes são conhecidos como critérios fundamentados nos métodos dos fluxos de caixa descontados.

Em virtude do mais elevado rigor teórico e de sua relevância para as tomadas de decisões de longo prazo, convém dar destaque aos métodos que levam em consideração o valor do dinheiro ao longo do tempo.

A noção de valor no tempo, segundo Gitman (2001, p. 164), baseia-se na idéia de que uma unidade monetária no momento presente possui valor maior do que uma unidade monetária a ser recebida em uma data futura.

Desta forma, compreende-se que, quando comparado em períodos de tempo diferentes, o valor do dinheiro sofre modificações. A avaliação de um ativo é, portanto, determinada pelos esperados benefícios futuros de caixa trazidos a valor presente a uma determinada taxa de desconto que simboliza o risco de decisão.

A análise das variáveis envolvidas na realização de um investimento é essencial para que seja tomada a decisão mais correta para a empresa com maior grau de confiança e segurança.

4.1 Taxa Mínima de Atratividade

Ao realizar a análise de uma alternativa de investimento, deve-se levar em consideração a decisão de renunciar a possibilidade de auferir rendimentos pela aplicação do capital em questão em outros projetos. Para ser atrativa, a alternativa de investimento apresentada deve render pelo menos a taxa de juros correspondente à rentabilidade das aplicações correntes e de baixo risco.

A Taxa Mínima de Atratividade (TMA) representa o retorno mínimo esperado ao realizar-se um investimento, levando em consideração fatores como o custo de oportunidade, o risco do negócio e a liquidez.

Casarotto (2008, p.55) define a Taxa Mínima de Atratividade como a taxa a partir da qual considera-se que o investimento está gerando ganhos financeiros.

No Brasil, de acordo com Casarotto e Kopittke (2008), frequentemente a Taxa Mínima de Atratividade para pessoas físicas é igual à rentabilidade da caderneta de poupança, enquanto para empresas estabelecida de uma maneira mais complexa, dependendo de prazos ou da importância estrategicamente proposta.

Segundo Souza e Clemente (2001), a Taxa Mínima de Atratividade consiste na melhor taxa e com grau de risco muitíssimo baixo, visto que, na hora de investir, o empreendedor sempre terá duas alternativas a serem avaliadas para que seja tomada uma decisão: investir no projeto proposto ou investir na Taxa Mínima de Atratividade.

Desta maneira, o conceito de Taxa Mínima de Atratividade possui extrema importância em análises financeiras, visto que, a avaliação da viabilidade econômica de uma alternativa de investimento deve considerar uma taxa mínima de retorno a ser atingida para que seja factível realizá-lo.

4.2 Valor Presente Líquido (VPL)

O Valor Presente Líquido (VPL) consiste na diferença entre o valor presente dos benefícios líquidos de caixa, conjecturado para cada período do horizonte de duração da alternativa proposta, e o valor presente do investimento em termos de desembolso de caixa.

Gitman (2001, p. 302) define o VPL como uma técnica de orçamento de capital sofisticada obtida ao se subtrair o investimento inicial de um projeto de valor presente de seus fluxos de entrada de caixa, descontados a uma taxa equivalente ao custo de capital da empresa.

Desta maneira, o Valor Presente Líquido representa, em valores monetários, o excedente de uma alternativa de investimento, considerando todas as entradas e saídas de caixa, descontadas à Taxa Mínima de Atratividade, e comparadas no mesmo momento do horizonte de tempo considerado – no caso, o momento de início do projeto. A análise deste excedente possui a finalidade de verificar se o projeto em questão é ou não viável para a empresa.

O Valor Presente Líquido (VPL) tem como objetivo analisar a diferença entre o valor de determinado projeto e o seu custo na data atual.

Groppelli e Nikbakht (2002, p.136) afirmam que se o valor presente de um fluxo de caixa futuro de um projeto for superior ao seu custo inicial, o projeto em questão pode ser classificado como um empreendimento válido. Entretanto, se o valor presente for menor que seu custo inicial, deve-se rejeitar o projeto, pois o investidor perderia dinheiro caso o projeto fosse aceito.

Para Santos (2001), o Valor Presente Líquido de um investimento deve ser igual ao valor presente do fluxo de caixa líquido. Desta maneira, esse valor monetário é representado pela extração ao valor presente da diferença entre as entradas e saídas de caixas.

Kassai, et al (2000, p. 63 – 64) salienta que existem diversas formas de calcular o Valor Presente Líquido, utilizando-se de fórmula, de calculadora financeira, de planilhas eletrônicas, dentre outros.

O método do Valor Presente Líquido (VPL), segundo Souza e Clemente (2001, p. 67), é, com certeza, a mais conhecida e mais utilizada técnica robusta de análise de investimento, consistindo, como o próprio nome indica, na aglomeração de todos os valores esperados de um fluxo de caixa na data zero.

O Valor Presente Líquido é, conforme afirmado por Kassai et al (2000), um dos mais benéficos instrumentos para que seja realizada a avaliação de investimento de um capital, uma vez que analisará as diferenças entre o valor presente das entradas de caixa e o valor presente das saídas de caixa a uma determinada taxa de desconto.

Alguns parâmetros foram estipulados para identificar a viabilidade do projeto. Santos (2001, p. 156) explica que se o Valor Presente Líquido é maior do que zero, significa que trata-se de um investimento vantajoso; se o VPL é igual a zero, o investimento em questão está em uma situação de indiferença; já para um VPL menor do que zero, é possível concluir que o investimento não é atraente do ponto de vista econômico. Se dentre as alternativas de investimento for identificado mais que um projeto economicamente viável, deve-se escolher aquele que apresenta o maior VPL.

4.3 Taxa Interna de Retorno (TIR)

A Taxa Interna de Retorno (TIR) consiste na taxa de desconto que iguala as entradas e as saídas previstas de caixa em um determinado momento, sendo normalmente considerado o

momento em que o investimento tem início. Ela é comumente descrita como a taxa de desconto que anula o Valor Presente Líquido (VPL).

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é um dos mais conhecidos métodos de análise de investimentos, sendo bastante utilizada pelos profissionais da área e auxiliando na tomada de decisão entre diferentes alternativas de investimentos. Juntamente ao método do Valor Presente Líquido, compõe o grupo dos métodos que mais se destacam em termos de utilização.

Motta (2011) descreve a Taxa Interna de Retorno como um índice relativo que mede a rentabilidade do investimento por unidade de tempo, sendo necessário, portanto, que haja receitas envolvidas, assim como investimentos.

Para que a Taxa Interna de Retorno seja calculada, é requerido o conhecimento dos montantes de capital investidos e dos fluxos de caixa líquidos incrementais concebidos pelo investimento em questão. A TIR leva em consideração o valor do dinheiro no tempo, expressando a rentabilidade de determinada alternativa de investimento.

Para Hoji (2003, p. 81), a Taxa Interna de Retorno consiste em uma taxa de juros implícita numa série de pagamentos (saídas) e recebimentos (entradas), possuindo a função de descontar um valor futuro ou aplicar o fator de juros sobre um valor presente para projetar cada valor do fluxo de caixa em uma determinada data focal. A soma das saídas deve corresponder à soma das entradas, em valor da data focal.

Em síntese, a Taxa Interna de Retorno corresponde à taxa de retorno “real” que determinada alternativa de investimento geraria para a empresa, implicando em um VPL igual a zero. Determinado o parâmetro de comparação para análise da TIR, torna-se possível verificar se o investimento apresenta ou não vantagem para a empresa.

Observa-se, então, que o parâmetro de comparação da TIR é a Taxa Mínima de Atratividade, que expressa o retorno mínimo esperado pela organização ao investir seus recursos em determinado projeto. A diferença entre a TIR e a TMA é que, enquanto a TIR expressa a taxa “real” de retorno intrínseca a cada alternativa de investimento, a TMA corresponde a uma taxa “fictícia” estipulada pela empresa, ou seja, é uma taxa imposta como sendo a rentabilidade mínima esperada que um investimento gere para que sua implementação seja considerada viável.

De acordo com Zdanowicz (2002, p. 312 – 313), uma proposta de investimento poderá ser aceita sempre que a taxa interna de retorno de for mais elevada do que a sua taxa mínima de atratividade.

Uma alternativa de investimento só é atrativa economicamente, portanto, pelo método da Taxa Interna de Retorno, se esta for maior ou igual à TMA. Se, a partir da análise,

duas ou mais alternativas forem determinadas economicamente atraentes, deve-se decidir por aquela que apresentar a maior TIR.

Sanvicente (1997, p. 52) afirma que o projeto só deverá ser aceito quando a sua taxa interna de retorno superar o custo de capital, o que significa que as aplicações da empresa apresenta rentabilidade maior que o custo dos recursos usados na entidade como um todo.

O método convencional da TIR parte do pressuposto básico de que a Taxa Interna de Retorno do projeto será verdadeira somente se os fluxos intermediários de caixa forem reaplicados a uma taxa equivalente à TIR calculada. Se porventura os valores intermediários não alcançarem tal rentabilidade, a taxa interna de retorno do investimento será reduzida. Inversamente, caso os fluxos intermediários sejam reinvestidos a taxas maiores que a TIR, a taxa interna de retorno do negócio será aumentada.

A relevância desse pressuposto na análise de alternativas de investimento está no fato de que a rentabilidade pode sofrer diminuição ao decorrer do tempo, fazendo com que alternativas que se mostraram lucrativas em determinado momento possam deixar de sê-lo posteriormente. Deve-se, portanto, haver atenção quanto ao cenário econômico e à reaplicação dos fluxos intermediários.

Neto (2012) evidencia que é extremamente importante que a organização incorpore as suas expectativas de reinvestimento dos fluxos intermediários de caixa para projetos duração mais extensa, de maneira a mensurar uma taxa de retorno mais fundamentada em suas avaliações de alternativas de investimento. A Taxa Interna de Retorno calculada é verdadeira apenas se as oportunidades futuras de investimento apresentarem um rendimento mínimo equivalente ao percentual de retorno originalmente calculado.

De acordo com Kassai, et al (2000, p. 66), a Taxa Interna de Retorno também pode ser calculada de diversas maneiras, apresentando, entretanto, um alto nível de dificuldade no cálculo manual. Visto tratar-se de uma função polinomial de grandeza maior que dois, o autor destaca, neste contexto, a utilização de calculadoras financeiras ou de planilhas eletrônicas.

4.4 Payback

O *Payback* consiste no prazo de retorno do investimento inicial, ou seja, é o período de tempo necessário para igualar as entradas de caixa geradas por um projeto ao valor do investimento realizado.

De acordo com Gitman (2001), o período de *payback* corresponde ao tempo necessário para uma empresa recuperar o seu investimento inicial, de acordo com o fluxo de caixa do projeto.

Santos (2001) afirma que “este método estima em quanto tempo ocorrerá a recuperação do capital investido em função do fluxo de caixa gerado”.

O *payback* pode ser aplicado de duas formas, sendo elas o *payback* simples e *payback* descontado. Para Santos, a utilização do *payback* descontado é uma alternativa para diminuir a imprecisão do critério do tempo de retorno, visto que trata de considerar os valores presentes no fluxos de caixa pelo seu valor presente. Esse método é denominado tempo de retorno descontado.

5 METODOLOGIA DO ESTUDO

Este capítulo aborda dois tópicos. Primeiramente, é apresentada a metodologia da pesquisa, a qual é classificada quanto à natureza, quanto à forma da abordagem do problema, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos. Em seguida, são detalhadas as etapas do método proposto.

5.1 Metodologia da pesquisa

De acordo com Demo (1996, p.34), a pesquisa é considerada uma atitude, consistindo em uma atividade cotidiana, um “questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático”.

Silva e Menezes (2005) afirmam que as pesquisas podem ser classificadas dos pontos de vista da sua natureza, da forma de abordagem do problema, dos seus objetivos e dos procedimentos técnicos adotados.

5.1.1 Natureza da pesquisa

Do ponto de vista da natureza, o presente trabalho é caracterizado como uma pesquisa aplicada, visto que possui o objetivo de provocar conhecimento para a aplicação prática e é coordenado à resolução de problemas, relacionando verdades e interesses locais (SILVA, 2005).

Desta forma, este trabalho busca realizar uma análise de custos e investimentos para uma *startup* que, através de uma eficiente estratégia de *marketing* digital direcionada à aquisição de novos clientes, que contribua para o crescimento organizacional, visando a maximização do retorno sobre o investimento.

5.1.2 Forma de abordagem do problema

Considerando a forma de abordagem do problema, este estudo é considerado uma pesquisa qualitativa, que, de acordo com Michel (2005, p. 33) “[...] se realiza na busca de resultados precisos, exatos, comprovados através de medidas de variáveis preestabelecidas, na qual se procura verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis”.

Assim, o presente trabalho verifica e explica a influência de variáveis preestabelecidas sobre outras, possuindo características qualitativas.

5.1.3 Objetivos da pesquisa

Segundo o ponto de vista de seus objetivos, o presente estudo é classificado como uma pesquisa descritiva, visto que possui a finalidade principal de “descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.” (GIL, 2008).

5.1.4 Procedimentos técnicos

O presente trabalho é considerado um estudo de caso, sendo caracterizado por Gil (2008) como “[...] estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado [...]”.

O estudo de caso é, segundo Ganga (2012), como uma pesquisa empírica, fundamentada em evidências que investigam um fenômeno da vida real, sendo estas evidências qualitativas ou quantitativas.

Desta forma, este estudo busca descrever a situação do contexto em que está sendo feita a investigação, proporcionando maior familiaridade com o problema.

5.2 Método proposto

O método proposto para o presente trabalho consiste em 12 etapas, divididas em quatro fases, descritas a seguir.

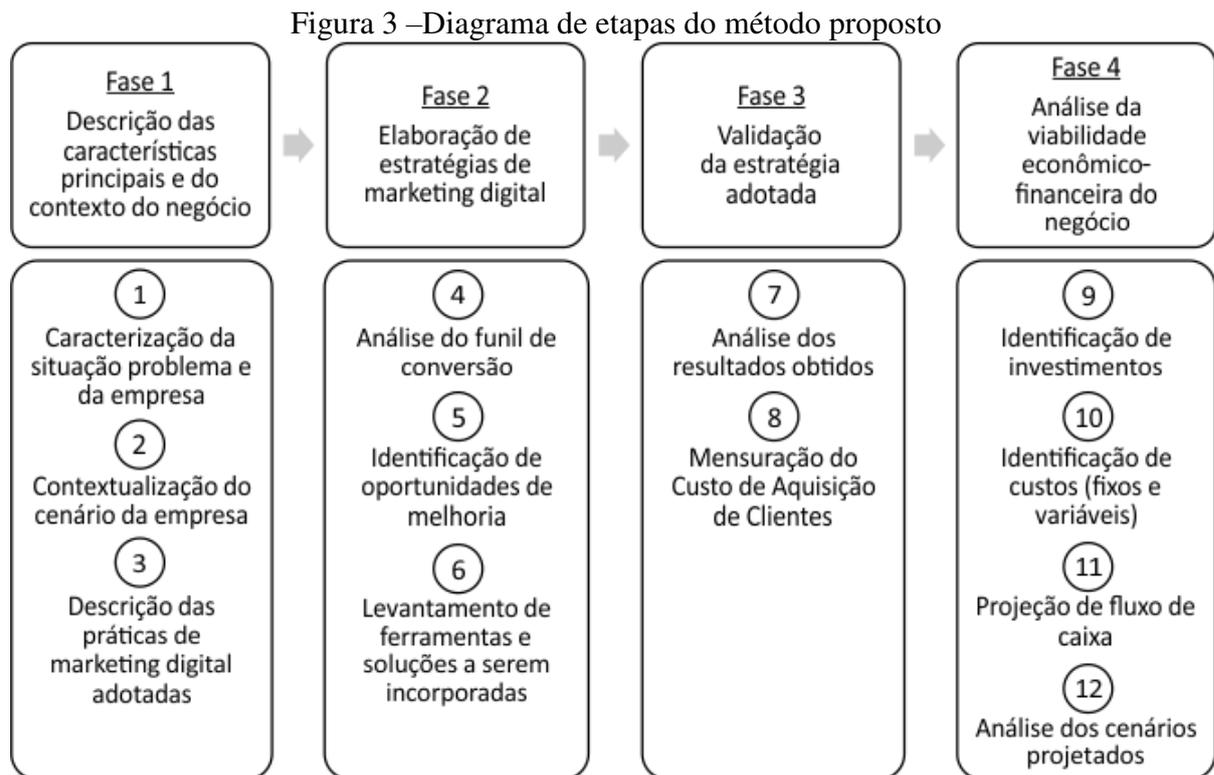
A primeira fase consiste na descrição das características principais e do contexto do negócio, visando um melhor entendimento da situação problema e da solução oferecida pela empresa, do cenário em que o negócio se encontrava antes da captação de investimento e quais as práticas de *marketing* adotadas até então.

A segunda fase constitui-se da elaboração de novas estratégias de *marketing* digital. Para isto, é preciso realizar a análise do funil de conversão, segundo o qual são identificadas as principais oportunidades de melhoria. A partir das informações obtidas, é possível realizar um levantamento de ferramentas e soluções a serem incorporadas.

A terceira fase apresenta a validação da estratégia adotada a partir da análise dos resultados obtidos e da mensuração do Custo de Aquisição de Clientes, um dos mais importantes indicadores-chave de desempenho de *marketing*.

Por fim, a quarta fase compreende a análise da viabilidade econômico-financeira do negócio. Nela, são identificados investimentos e os custos fixos, e são projetadas receitas, impostos e custos variáveis. Por fim, é realizada a análise dos cenários projetados.

A seguir, apresenta-se um esquema do desdobramento das etapas propostas.



Fonte: Elaborado pela autora.

5.2.1 Fase 1 – Descrição das características principais e do contexto do negócio

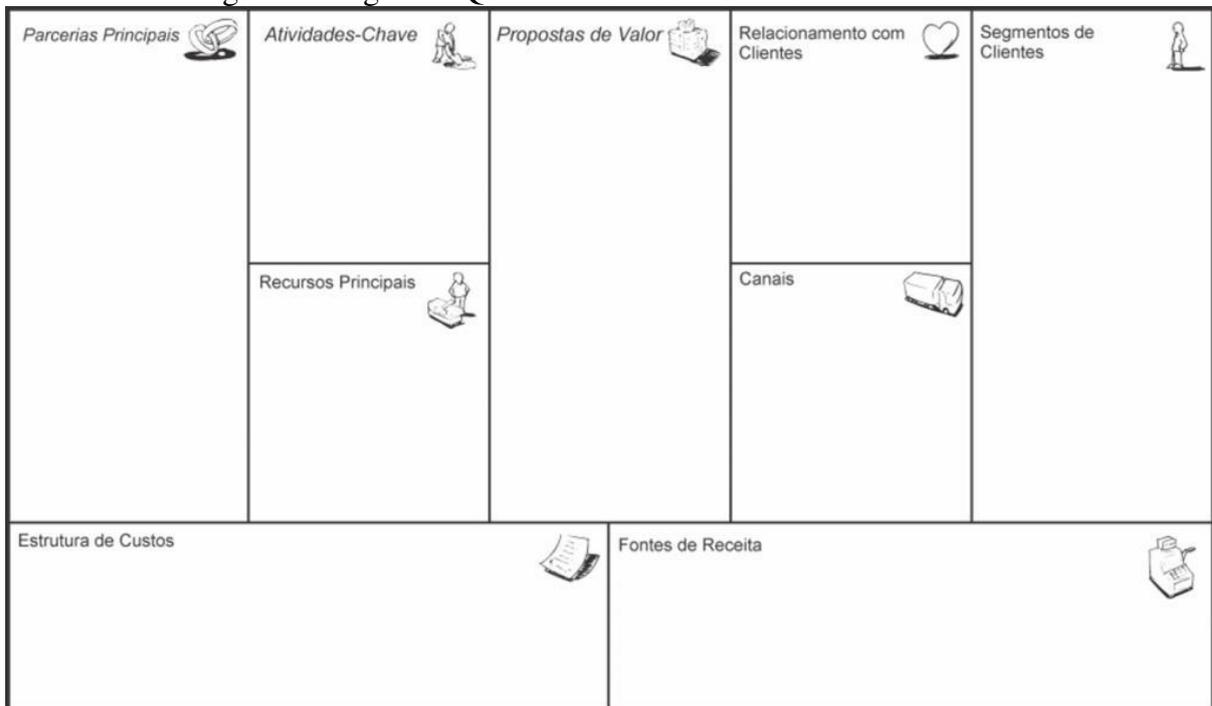
Primeiramente, são descritas as características principais e o contexto do negócio, onde são apresentadas informações sobre o mercado em que a empresa atua e o momento em que esta se encontra. Este passo é essencial para uma melhor compreensão sobre os processos e atividades do negócio, pois a partir do entendimento minucioso de cada etapa da operação, pode-se compreender os pontos que podem ser potencializados e otimizados.

5.2.1.1 Caracterização da situação problema e da empresa

De acordo com Veliyath e Fitzgerald (2000, p. 56), o acirramento da competitividade entre as organizações torna necessário para estas se reinventar constantemente. Desta maneira, os responsáveis estratégicos de organizações devem compreender as competências fundamentais e os princípios para que a organização seja competitiva, ou seja, as organizações devem concentrar esforços nos fatores que fortaleçam a sua competitividade.

Nesta etapa do método proposto, é exposto o problema que o negócio se propõe a resolver, detalhando a solução idealizada a partir dos nove componentes do quadro Canvas de Modelo de Negócios.

Figura 4 – Figura 1: Quadro Business Model Generation Canvas



Fonte: Osterwalder (2010).

Desta forma, são apresentados:

- Proposta de valor: o que a empresa oferece para o mercado que, de fato, entrega valor aos clientes;
- Segmentos de clientes: identificação dos grupos de mercado, com comportamentos e interesses semelhantes, são foco da empresa;
- Canais: através de quais meios os clientes têm acesso ao serviço oferecido;
- Relacionamento com clientes: de que forma a empresa se relaciona com seus clientes;

- e) Atividade-chave: descrição das atividades essenciais que possibilitam a entrega da Proposta de Valor;
- f) Recursos principais: identificação dos recursos necessários para a realização das atividades-chave;
- g) Parcerias principais: identificação das atividades-chave realizadas de forma terceirizada e dos recursos principais adquiridos externamente;
- h) Fontes de receita: descrição das formas de obtenção de receita através de propostas de valor;
- i) Estrutura de custos: levantamento dos custos relevantes necessários para que a estrutura proposta possa funcionar.

De acordo com o Sebrae, Modelo de Negócios é a descrição das partes que o compõem um negócio, fazendo com que este seja compreendido equitativamente como um todo tanto por quem participou de sua criação e definição quanto por quem o lê, mesmo que não haja grande conhecimento prévio do negócio.

5.2.1.2 Contextualização do cenário da empresa

A etapa de contextualização do cenário da empresa compreende em que ambiente o negócio está inserido e qual o momento vivido em termos de crescimento e de captação de investimentos.

A partir destas informações, é possível estabelecer um um correto entendimento acerca do funcionamento do negócio e sua forma de atuação no mercado, auxiliando na definição de estratégias e nos momentos de tomada de decisão.

5.2.1.3 Descrição das práticas de marketing digital adotadas

Para que possa ser formulada uma estratégia de *marketing* digital, uma das etapas do método proposto consiste na descrição das práticas já adotadas. É necessário que as atividades e ferramentas e ferramentas utilizadas estejam claras e bem definidas, auxiliando na análise posterior do caminho de conversão percorrido pelo cliente e na identificação dos requisitos a serem cumpridos pelo novo modelo a ser empregado.

5.2.2 Fase 2 – Elaboração de estratégias de marketing digital

Para Cobra (1997, p.21), “todo esforço mercadológico culmina em resultados de manutenção, retração ou ampliação de mercado, de acordo com os objetivos da empresa e sua política comercial”. Segundo o autor, o esforço estratégico deve ser orientado para o atendimento dos objetivos dos clientes, para que, assim, os resultados esperados sejam atingidos.

Para a elaboração de estratégias de *marketing*, é necessário que haja um planejamento prévio, para que então sejam tomadas medidas práticas.

Desta forma, é preciso analisar de que forma o cliente chega até a empresa e se comporta até a conversão, para, então identificar quais as principais dificuldades em cada fase do funil de conversão. De posse dessas informações, pode-se realizar um levantamento de possíveis soluções e identificar ferramentas que possam colaborar para estas melhorias.

5.2.2.1 Análise do funil de conversão

Para a elaboração de estratégias de *marketing*, é necessário que haja um planejamento prévio, para que então sejam tomadas medidas práticas.

O funil de conversão representa o caminho percorrido pelos clientes potenciais, desde a primeira visita ao website até a conversão, sendo essencial para a compreensão de qual tipo de envolvimento o consumidor tem com a empresa até ser convertido.

Figura 5 – Representação do Funil de Conversão de Vendas



Fonte: Mitrah (2015).

Desta forma, é preciso analisar de que forma o cliente chega até a empresa e se comporta até a conversão. A partir da avaliação do nível de informação que o cliente em potencial tem quando interage com a empresa, torna-se possível compreender o momento do usuário em cada etapa do funil.

Com essas informações, podem ser encontrados acertos e falhas e em todo o processo de conversão, para, a partir daí, desenvolver ações capazes de solucionar esses problemas. Assim, torna-se factível a realização de uma condução assertiva do usuário até a conclusão da jornada planejada, identificando e aplicando melhorias para que se obtenha aumento na quantidade de conversões.

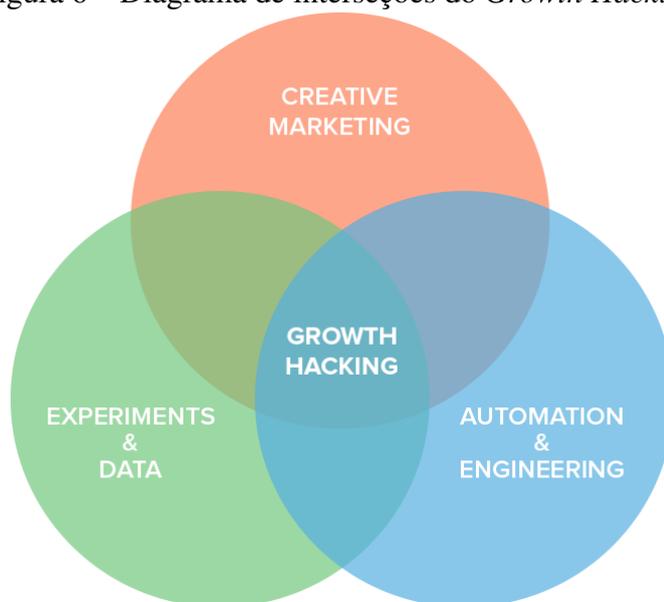
5.2.2.2 Identificação de oportunidades de melhoria

De posse das informações obtidas através da análise do funil de conversão e da jornada do usuário, pode-se realizar um levantamento de possíveis soluções e identificar ferramentas que possam aumentar o número de clientes em potencial que passam de um nível do funil para o próximo e, conseqüentemente, obter um incremento no número de conversões.

Neste sentido, surgiu o termo “*growth hacker*”, inicialmente cunhado em 2010 por Sean Ellis, fundador da *Startups-Marketing* – um dos principais blogs focados em *marketing* digital para *startups* – e considerado o “pai do *growth hacking*”. Para ele, *growth hacking* exige disciplina, testes, e análises, não apenas pontualmente, mas como um processo cíclico.

As técnicas de *growth hacking* são utilizadas por *startups* para que sejam alcançadas taxas de crescimento significativas para seus negócios, combinando *marketing* com engenharia. Em outras palavras, *growth hacking* associa a utilização de habilidades técnicas e de criatividade para o desenvolvimento e execução de práticas de *marketing* com foco principal no crescimento organizacional.

A Figura 6 representa, em tradução livre, as interseções entre a parte criativa do *Marketing*, as automações e conhecimentos da engenharia e a utilização de dados e de experimentos, constituindo assim, o chamado *Growth Hacking*.

Figura 6 – Diagrama de interseções do *Growth Hacking*

Fonte: Marketing Stream (2018)

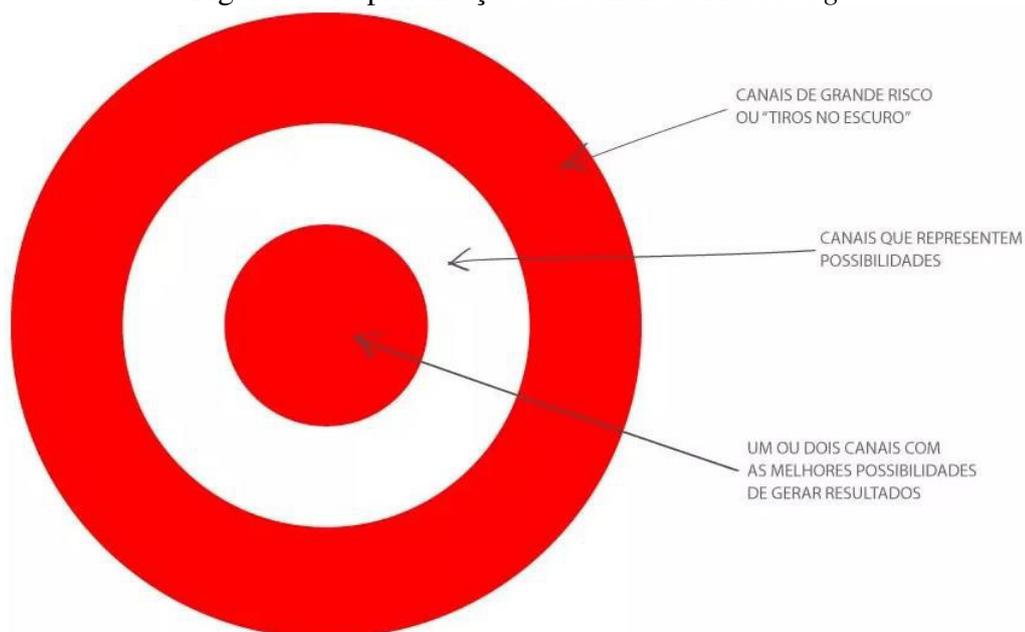
A busca constante por oportunidades de melhorias é, na atualidade, uma imposição do mercado consumidor, e, segundo Martin (1996), a tendência é de que empresas que não seguem essa premissa desapareçam mais cedo ou mais tarde.

A postura das empresas modernas deve ser proativa, ou seja, não basta que as expectativas sejam orientadas às necessidades organizacionais; o foco de um negócio que busca competitividade deve ser orientado às expectativas do cliente.

5.2.2.3 *Levantamento de ferramentas e soluções a serem incorporadas*

É função do *marketing* identificar quais os canais aptos a maximizar o retorno obtido a partir do orçamento disponível. Tratando-se do contexto de *startups* e negócios digitais, estes canais são numerosos, e a cada dia, surgem novos. Dominar os canais de aquisição é fundamental para alcançar o crescimento real da empresa.

Figura 7 – Representação dos canais de *Marketing*



Fonte: Silva (2017).

A utilização das ferramentas de *marketing* digital certas para um negócio é capaz de alavancar as conversões e de ampliar a quantidade e qualidade de informações obtidas acerca dos usuários e clientes em potencial.

5.2.3 Fase 3 – Validação da estratégia adotada

Para validar a estratégia implementada, deve-se acompanhar e analisar os resultados do trabalho realizado. Deve-se comparar o cenário antes da implementação das ações propostas com o cenário posterior a elas, analisando dados relevantes sobre pontos específicos do planejamento.

Portanto, é fundamental que sejam analisadas algumas métricas, averiguando, assim se o negócio está no caminho certo ou não.

5.2.3.1 Análise dos resultados obtidos

Para que as estratégias de *marketing* digital adotadas sejam validadas, é necessário analisar os resultados obtidos. Uma grande vantagem dos investimentos em *marketing* digital é a mensuração efetiva de resultados.

Nesta etapa, serão analisadas métricas como número de visitantes do website, número de *leads* e número de conversões.

Um importante indicador a ser considerado nesta etapa, é a taxa de conversão, uma das mais utilizadas métricas para medir o resultado das ações de *marketing*, que pode ser utilizada na mensuração de diversos resultados em negócios digitais, como: cliques, acessos, vendas, compartilhamentos, download de materiais, cadastro de newsletter, entre outros.

No caso da empresa foco deste trabalho, esse indicador chave de performance será utilizado para medir as alterações de conversão de visitas em cadastros de causas. O cálculo da taxa de conversão consiste na divisão do número de conversões geradas pelo número de visitantes.

5.2.3.2 Mensuração do Custo de Aquisição de Clientes

O Custo de Aquisição de Clientes (CAC) é uma métrica que indica quanto um negócio gasta para conquistar cada novo cliente, tratando-se de um indicador chave para a mensuração da saúde financeira de uma empresa.

O Custo de Aquisição de Clientes considera os diversos gastos realizados no intuito de prospectar clientes, desde a atração de visitantes, passando pela nutrição de *leads* até a conversão. São considerados desembolsos financeiros com *marketing*, vendas e UX (“*User Experience*” ou Experiência do Usuário), como: salários das pessoas envolvidas na aquisição de clientes, ferramentas, mídias pagas, eventos, RP, comissões, entre outros.

Para o cálculo do CAC, considera-se também o número de novos clientes conquistados no período analisado.

Com base nessas informações, aplica-se a seguinte fórmula:

$$\text{CAC} = \text{Valor total gasto com a aquisição de clientes} / \text{Clientes conquistados} \quad (1)$$

A partir do cálculo do valor do CAC, é possível compará-lo com outras métricas, como *Ticket Médio* e *LTV* – o *Lifetime Value*, ou, em português, valor do ciclo de vida do cliente –, possibilitando, assim, uma análise acerca da saúde financeira do negócio.

5.2.4 Fase 4 – Análise da viabilidade econômico-financeira do negócio

A análise de viabilidade econômico-financeira é de grande importância no sentido de medir os retornos que poderão ser obtidos a partir dos investimentos demandados, sendo uma ferramenta chave para a tomada de decisão de seguir ou não com o negócio.

A intenção do estudo de viabilidade econômica e financeira é de avaliar a aplicabilidade da estratégia definida e obter uma projeção de seu comportamento frente ao mercado, dando uma maior segurança quanto à efetividade das estratégias definidas.

5.2.4.1 Identificação de investimentos

Segundo Buarque (1984), definir o tamanho dos investimentos necessários para que seja executado um projeto é essencial para determinação da viabilidade de um empreendimento.

Para Dolabela (1999), o investimento ou capital inicial, é responsável pelos gastos operacionais para que se iniciem as atividades da empresa.

Nesta etapa do presente estudo, são identificados os investimentos necessários para que a empresa alcance o crescimento organizacional desejado.

As decisões de investimento, para Sanvicente (1983), têm a finalidade de fornecer à organização uma estrutura ideal relativa a ativos, fixos ou correntes, para que seus objetivos sejam alcançados.

5.2.4.2 Identificação de custos (fixos e variáveis)

De acordo com Leone (2000, p. 47), os custos referem-se a um conjunto de procedimentos utilizados para estipular o custo de um produto ou serviço e das atividades associadas à fabricação e venda deste.

Nesta etapa, são identificados os custos fixos e variáveis associados ao funcionamento do negócio estudado. Conhecer os custos fixos de um empreendimento auxilia para uma visão mais ampla e realista da situação para um melhor planejamento e mensuração do desenvolvimento da empresa.

Custos fixos são os valores que se mantém para qualquer que seja a quantidade de bens produzidos ou serviços prestados por uma empresa, como, por exemplo, o valor desembolsado pelo aluguel de um escritório e os salários pagos aos funcionários.

Desta forma, CRC/SP (1992, p. 19) afirma que “são os custos que num certo período de tempo e numa certa capacidade instalada não variam, qualquer que seja o volume de atividade da empresa”.

Já os custos variáveis, segundo Leone (2000, p. 73), são os custos associados à realização da produção ou serviço, ou seja, são proporcionais ao nível de atividade realizado pela empresa.

5.2.4.3 *Projeção de fluxo de caixa*

O fluxo de caixa é, de acordo com Zdanowicz (2002), uma ferramenta insubstituível no gerenciamento financeiro de um negócio, pois facilita as decisões e análises financeiras através da demonstração de todas as operações realizadas pela organização.

Empregando do fluxo de caixa, uma empresa é capaz de planejar e controlar suas atividades operacionais e não-operacionais futuras.

Nesta etapa, será realizada a projeção de fluxo de caixa do negócio, considerando investimentos, custos, receitas e impostos, para que, por fim, possa ser realizada a análise de viabilidade econômico-financeira do negócio.

Brito (2003, p. 24) afirma que a projeção de receitas a ser gerada em um determinado período, depende de forma direta da demanda do produto e/ou serviço oferecido.

Assim, para que haja uma melhor assertividade nas projeções, deve-se compreender a elasticidade do ticket médio e da demanda, além de estimar o crescimento previsto para o negócio.

5.2.4.4 *Análise dos cenários projetados*

A última etapa do presente trabalho trata da realização de uma análise de viabilidade econômico-financeira, em que são detalhados os principais indicadores financeiros adotados para diferentes cenários projetados.

Ross, Westerfield e Jaffe (1995) afirmam que a análise de cenário é utilizada para avaliação do impacto de mudanças simultâneas em inúmeras variáveis no retorno da empresa. Essas mudanças resultam de diferentes suposições relativas às condições competitivas e econômicas, como entradas de caixa, saídas de caixa ou custo de capital.

Para a análise dos cenários projetados, serão adotados os indicadores de Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e *Payback*.

5.3 Considerações sobre a metodologia do estudo

O *marketing*, durante muito tempo, foi um setor rodeado por incertezas, isto porque, até o surgimento da era digital, os investimentos em mídias off-line eram fundamentados pela

abrangência dos canais, ou seja, o objetivo era o de alcançar o máximo de pessoas, mas o retorno sobre investimento era imensurável.

O surgimento das mídias digitais possibilitou maior precisão nas ações, de forma que o foco das ações de *marketing* mudou. Se antes eram destinados orçamentos enormes para campanhas amplas e difusas, hoje o foco é garantir o máximo de precisão, otimizando investimentos e garantindo que as pessoas certas sejam impactadas no momento certo.

Esse desejo por aumentar resultados com o mínimo de esforço, estão alinhadas à mentalidade do Engenheiro de Produção, que utiliza de suas capacidades analíticas para buscar sempre a máxima eficiência de suas ações.

Neste sentido, é preciso buscar constantemente assertividade e performance, utilizando-se de dados e análises para extrair ao máximo o potencial de cada ferramenta disponível.

Assim, este estudo utiliza-se planejamento e análise de dados, para gerar melhores resultados para o negócio estudando, fazendo da estratégia de *marketing* um caminho para garantir a saúde financeira da empresa e, ao mesmo tempo, utilizar os resultados obtidos como termômetro para a continuidade ou não das ações propostas, unindo, desta maneira, os conhecimentos de *Marketing* e de Engenharia Econômica.

6 APLICAÇÃO

Este capítulo descreve sobre a aplicação do método proposto, realizada a partir dos conceitos e das definições discutidos nos capítulos anteriores, com base em dados da empresa foco deste estudo, referentes ao ano de 2018.

6.1 Fase 1 – Descrição das características principais e do contexto do negócio

O setor de aviação civil pode ser caracterizado como um oligopólio no Brasil, ou seja, situação de mercado em que uma pequena quantidade de empresas controla a maior parcela do mercado, o que ocorre por conta das altas barreiras de entrada para novos concorrentes e do alto nível de regulação do estado.

Segundo dados da ANAC referentes ao ano de 2017, 10,3% dos voos foram cancelados, e 6,4% dos voos sofreram atrasos superiores a 30 minutos. Ou seja, apenas 83,3% dos voos ocorreram pontualmente ou com menos de 30 minutos de atraso.

Tais falhas no serviço oferecido refletem em uma enorme insatisfação dos consumidores, visto que trata-se de um tipo de transporte de alto custo, e que, muitas vezes a utilização deste serviço está associada à necessidade de chegar a um compromisso com hora marcada ou, ainda, associada à contratação de outros serviços, como hospedagens e passeios turísticos.

É determinado pela Resolução nº 141/10 da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) que, em casos de atraso superior a quatro horas, a companhia aérea possui o dever de providenciar, reacomodação, transporte, alimentação ou reembolso, entre outros.

Mesmo mediante o cumprimento das determinações citadas, longos atrasos consistem em transtornos passíveis de indenização. A opção pela modalidade aérea de transporte está estreitamente relacionada à rapidez ofertada, sendo a pontualidade um importante aspecto do contrato estabelecido entre as partes.

O atraso de voo foi elencado pelo Superior Tribunal de Justiça, em publicação datada de 2012, dentre as situações ensejadoras de danos morais presumidos.

Entretanto, as alternativas de defesa aos direitos do consumidor não são tão acessíveis, visto que muitas vezes a população não conhece os seus direitos, além de haver um grande receio em acionar a justiça, principalmente pela questão burocrática envolvida.

Neste sentido, uma *startup* desenvolveu uma plataforma online, facilitando a busca por indenizações para passageiros com problemas com voo caracterizados como danos morais presumidos, como atrasos, cancelamentos, *overbooking* e extravios de bagagens.

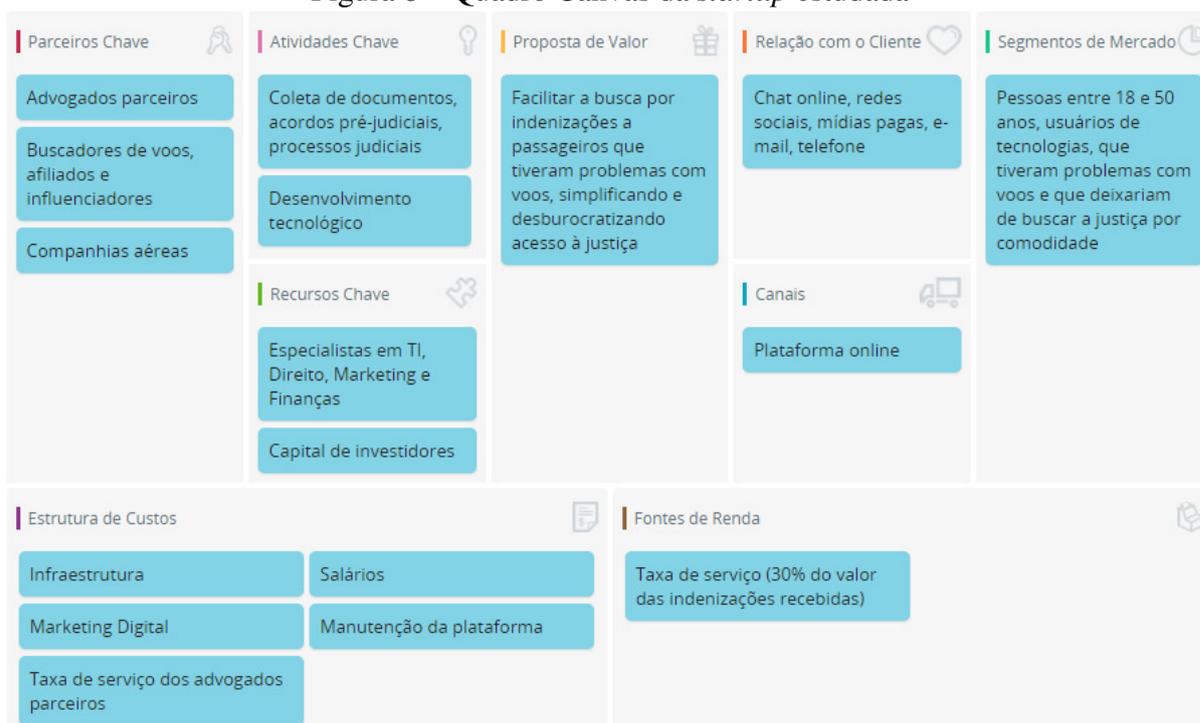
Através da plataforma, é possível reivindicar uma indenização de forma completamente online, assinando digitalmente documentos válidos para a justiça brasileira. Além da praticidade oferecida, o cliente só paga uma taxa de serviço se receber a sua indenização – a taxa corresponde a 30% do valor da causa.

Toda a burocracia fica por conta da empresa e, em muitos casos, são fechados acordos diretamente com as Companhias Aéreas. Isso agiliza muito o processo, evitando que este siga para a justiça comum, onde pode levar meses ou até anos para que haja uma resolução.

6.1.1 Caracterização da situação problema e da empresa

A partir do problema identificado, o modelo de negócios proposto descreve a lógica de criação do negócio, explorando a forma como a oferta é recebida pelo cliente e também a possibilidade de obter retorno pela entrega percebida por ele.

Assim, foram identificadas as competências fundamentais e os princípios que fortaleçam a sua competitividade do negócio. A solução idealizada está exposta a partir do quadro Canvas de Modelo de Negócios, resumido na Figura 8. Os nove componentes do quadro serão detalhados a seguir.

Figura 8 – Quadro Canvas da *startup* estudada

Fonte: Elaborado pela autora.

6.1.1.1 Proposta de valor

A proposta de valor da organização fundamenta-se em facilitar a busca por indenizações a passageiros que tiveram problemas com voos, simplificando e desburocratizando acesso à justiça.

O objetivo da empresa é de, através de uma linguagem usual, desmistificar conceitos jurídicos e apresentar ao consumidor lesado, que comumente não sabe como proceder nesse tipo de situação, uma solução acessível, rápida e segura. Além disso, não há riscos financeiros ao consumidor, visto que este só paga pelo serviço se receber de fato a sua indenização.

6.1.1.2 Segmentos de clientes

O segmento de clientes da organização pode ser definido, de acordo com a metodologia de Osterwalder (2010), como “segmentado”, por ser um tipo de público distinto, no mercado, com necessidades ligeiramente diferentes.

Desta forma, o público alvo da empresa é composto, majoritariamente, por pessoas entre 18 e 50 anos, que tiveram problemas com voos e que deixariam de buscar a justiça por comodidade, temendo, principalmente, a burocracia comumente enfrentada.

É importante ressaltar que esse público também apresenta familiaridade com a internet e com tecnologias de forma geral. Isso porque todo o processo ocorre de forma online, além de ser necessária uma conta de *e-mail* para que os documentos com validade judicial possam ser assinados digitalmente.

Além disso, por tratar-se de um serviço que exige informações pessoais e cópias de documentos, é fundamental que haja confiança da parte dos consumidores de que seus dados estarão seguros, o que torna-se mais fácil para usuários já familiarizados a serviços digitais.

6.1.1.3 Canais

O principal canal de distribuição utilizado pela organização, ou seja, a forma pela qual o serviço chega até os clientes é a própria plataforma online desenvolvida, com acesso via web.

A plataforma online entrega a solução proposta aos usuários, englobando os principais pontos de contato com o cliente e os fluxos de informações durante toda a experiência do usuário.

Inicialmente, o consumidor lesado realiza o cadastro do pedido de indenização na plataforma, descrevendo os fatos e anexando as evidências que provem o ocorrido. A partir das informações inseridas, é gerado o contrato digital, que é assinado dentro da própria plataforma, e validado através de um código enviado por *e-mail* ou mensagem de texto para o usuário, de acordo com a sua escolha.

Após a validação interna de que o pedido cadastrado é elegível a uma indenização, o cliente é informado sobre os documentos necessários para seguir com o pedido, como documento com foto e comprovante de residência. Esses documentos também são anexados à plataforma, podendo ser acessados pelo próprio usuário, pela equipe interna e, também, pelo advogado responsável pelo caso.

Todas as etapas pelas quais o pedido passa são atualizadas na plataforma, de forma que o usuário possa acompanhar em que fase o processo se encontra sempre que lhe for conveniente, até a sua conclusão.

6.1.1.4 Relacionamento com clientes

O relacionamento com os clientes ocorre de diferentes maneiras, a depender da etapa do funil de conversão em que o usuário se encontra.

O primeiro contato do cliente com a empresa comumente ocorre através de redes sociais ou de mídias pagas, principalmente através de mecanismos de busca. Ao acessar a plataforma, o usuário pode tirar dúvidas ou pedir mais informações através do chat online, disponibilizado na própria plataforma. As informações relacionadas ao cadastro do pedido e atualizações acerca de seu andamento, além de constarem na plataforma, são enviadas por *e-mail*. Os usuários também podem responder estes *e-mails* se desejarem mais informações. Por fim, pode ser utilizado telefone em casos pontuais e específicos.

Vale ressaltar que, apesar de a comunicação seguir um padrão na maior parte dos casos, todas estas formas de contato estão disponíveis para o usuário em qualquer etapa do funil de conversão.

6.1.1.5 Atividade-chave

São definidas como atividades-chave as atividades fundamentais para o funcionamento da empresa, ou seja, aquelas sem as quais a operação seria inviabilizada.

Assim, as atividades essenciais para a empresa consistem na coleta de documentos, sem os quais não é possível seguir com o pedido de indenização, e todas as atividades operacionais relacionadas à entrega de valor para o cliente. As indenizações podem ser obtidas de duas formas: através de acordos pré-judiciais ou de processos judiciais.

No primeiro caso, tenta-se um contato diretamente com a companhia aérea responsável, que, em alguns casos, aceita a realização de um acordo pré-judicial. Este tipo de acordo é interessante para a companhia aérea, que tende a desembolsar valores menores por não precisar acionar o seu passivo jurídico, além de impactar positivamente na imagem que o cliente possui da companhia. Para o cliente, a vantagem está na velocidade com que o pedido é concluído, fazendo com que este receba a sua indenização em um período de tempo mais curto. Por fim, é mais vantajoso para a organização pelo fato de não ser necessário acionar advogado parceiro nestes casos, ou seja, não há custos relacionados a estes, o que tende a aumentar o ticket médio da empresa.

No segundo caso, quando não há acordo pré-judicial, segue-se com um pedido judicial e a causa é direcionada para um advogado parceiro, que passa a ser responsável pelo trâmite do pedido na justiça.

O desenvolvimento tecnológico também pode ser considerado uma das atividades-chave da empresa, visto que a plataforma é a parte central do negócio, fazendo-se necessário a busca por melhoria contínua em seu desempenho, bem como a constante implementação de novas funcionalidades.

6.1.1.6 Recursos principais

Os recursos principais da organização, ou seja, aqueles necessários para que esta possa realizar sua proposta de valor, são dos tipos intelectuais e financeiros.

Os recursos intelectuais necessários apresentam-se como especialistas nas áreas fundamentais para o funcionamento da empresa, ou seja, Tecnologia da Informação, Direito, *Marketing* e Finanças.

Já os recursos financeiros remetem ao capital de investidores, visto que a empresa precisa investir em mão-de-obra especializada e em *marketing* digital para alcançar o nível de crescimento buscados.

6.1.1.7 Parcerias principais:

Os parceiros-chave que apoiam a realização da proposta de valor da organização são advogados parceiros, companhias aéreas, buscadores de voos, afiliados e influenciadores.

Os advogados parceiros são fundamentais para que a operação da empresa seja viável, visto que, nos casos em que não são realizados acordos pré-judiciais, os pedidos de indenização são encaminhados para a justiça comum, sendo necessário que um advogado assumo o caso.

Os advogados parceiros estão espalhados por todo o país e, no caso de cadastros de pedidos de indenização em locais que não possuam advogados parceiros, entre os documentos assinados pelo consumidor no momento do cadastro, consta uma procuração, ou seja, um documento através do qual uma pessoa (denominada “outorgante”) transfere poderes para outra (denominada “outorgada”) para a prática de algum ato jurídico.

Desta forma, não é necessário que o consumidor compareça a nenhuma possível audiência, por exemplo, visto que a organização e o advogado parceiro podem responder pelo cliente em uma situação como essa.

As companhias aéreas também são um parceiro-chave, visto que, nos casos de parceria, torna-se mais viável a realização de acordos pré-judiciais, reduzindo o tempo

decorrido entre o cadastro do pedido e o recebimento da indenização, e aumentando os ganhos para a empresa, que, nestes casos, não precisa acionar advogados parceiros.

Por fim, buscadores de voos, afiliados e influenciadores são parceiros importantes para a divulgação do serviço oferecido, visto que podem comunicar diretamente ao público-alvo (compradores de passagem ou interessados em viagens de forma geral) sobre a solução proposta, trazendo mais clientes para a empresa.

6.1.1.8 Fontes de receita

A fonte de receita da empresa se dá pelo pagamento da taxa de serviço paga pelo cliente, no momento em que recebe a sua indenização. Essa taxa corresponde a 30% do montante recebido pelo cliente.

6.1.1.9 Estrutura de custos

A estrutura de custos da empresa consiste nos custos financeiros envolvidos no funcionamento do negócio, que são inerentes à operação da empresa. Sendo assim, foram definidos os custos de infraestrutura, manutenção da plataforma, salários dos profissionais, *marketing* digital e a taxa de serviço dos advogados parceiros.

Os custos de infraestrutura são aqueles relacionados à estrutura necessária para a realização da operação, e envolvem, dentre outros, o aluguel do escritório, energia elétrica, rede de internet, e bens que compõem o ambiente de trabalho oferecido aos colaboradores.

Os custos relativos à manutenção tecnológica da plataforma também são fundamentais para a operação da organização, visto que a plataforma online é o ponto central do negócio e a interface do relacionamento entre a empresa e os clientes. Dentre eles, estão os custos com servidor e outros serviços de suporte e manutenção.

Também constam na estrutura de custos a remuneração da equipe, ou seja, dos profissionais responsáveis pelo desenvolvimento tecnológico, dos responsáveis pela operação no âmbito do Direito e dos responsáveis pelas atividades de suporte, de *Marketing* e Finanças, essenciais para a manutenção da saúde financeira da organização.

Os custos com *marketing* digital também são indispensáveis, sendo essenciais para a manutenção e crescimento do fluxo de clientes, garantindo a sustentabilidade do negócio. Esses custos envolvem a criação de campanhas de *marketing* digital, divulgação de anúncios, pagamentos de comissão a parceiros como buscadores de voos, influenciadores e afiliados, e,

ainda, ferramentas de diversas utilidades, dentre elas, gestão dos fluxos de informação, captação e nutrição de *leads*, automações para a comunicação com os usuários e gerenciamento dos atendimentos aos clientes.

6.1.2 Contextualização do cenário da empresa

A *startup* foco do presente estudo lançou a sua plataforma online de cadastro e acompanhamento de pedidos de indenização por problemas com voo em Agosto de 2017. A empresa possuía advogados parceiros apenas em 14 estados brasileiros e não trabalhava por procuração, ou seja, nos casos em que era necessária a realização de audiências, fazia-se indispensável a presença do consumidor lesado. Desta forma, optou-se por atender, inicialmente, apenas aos clientes residentes das regiões em que constavam advogados parceiros.

Ressalta-se que, a esta altura, não houve nenhum investimento de infraestrutura, como compra de bens como computadores, ou de itens de escritórios como mesas, cadeiras e outros itens de mobília. Os investimentos iniciais do projeto do tipo pré-operacional, ou seja, aqueles realizados antes das operações da empresa serem iniciadas, consistiam apenas nos gastos com a formalização do negócio, nos gastos com serviço de contabilidade para abertura de empresa, na compra de domínio do site (endereço web) e na contratação de um designer para a criação de marca e da identidade visual.

Além disso, a empresa era composta apenas pelos três sócios fundadores, sendo um deles advogado e dois estudantes universitários, próximos às conclusões dos cursos de Engenharia de Computação e Engenharia de Produção Mecânica. Os três fundadores da empresa utilizavam computadores portáteis pessoais para a realização das atividades da empresa, e a opção por espaço físico foi pelo uso de um escritório compartilhado, que não exigia investimento inicial algum, apenas o pagamento de um valor mensal para uso do espaço.

Assim, a empresa operava com uma estrutura de custos e de mão de obra reduzida, além de contar com um baixo capital de giro para investir no crescimento organizacional.

Com um mercado potencial que totaliza um número de, aproximadamente, 13 milhões de passageiros prejudicados por ano, segundo a ANAC, e sabendo-se que o passivo jurídico somado de todas as companhias aéreas com problemas desse tipo no mundo é de 24 bilhões de dólares por ano, sendo 3,1 bilhões de dólares por ano somente na América do Sul, constatou-se a necessidade de captação de capital de investidores para alcançar um crescimento organizacional mais acelerado.

Além disso, presencia-se um momento de empoderamento do consumidor brasileiro, que passa cada vez mais a impor os seus direitos, ao mesmo tempo em que a quantidade de voos no Brasil e no mundo cresce, mas que a infraestrutura dos aeroportos não acompanha esse crescimento.

A empresa foi escolhida, então, por uma das maiores aceleradoras de *startups* do Brasil, que conta com um grupo de mais de 170 investidores, para receber um investimento financeiro. A aceleradora oferece também mentoria, *networking*, capacitação e metodologia de aceleração para fomentar o crescimento das *startups* selecionadas nas rodadas de investimento.

A captação do investimento e aceleração visava alavancar o processo de escala de canal de vendas, aumentar *networking* e desenvolver parcerias estratégicas, além de aumentar investimentos em *Marketing Digital* e na automatização e inteligência de dados.

A primeira parcela do investimento foi recebida em Maio de 2018, e foram contratadas, inicialmente, uma profissional com experiência em *Marketing Digital* e uma estagiária da área de Tecnologia da Informação. Um escritório foi alugado e foram comprados alguns itens para prover uma infraestrutura adequada às necessidades da empresa. Houve também uma reformulação da marca e da identidade visual da empresa, refletindo em uma repaginação da plataforma.

Além disso, para otimizar os novos investimentos em *Marketing Digital* e potencializar novas parcerias, que se comunicam com pessoas de todo o Brasil, foi estabelecido o contrato com procuração, viabilizando que usuários de todo o país possam utilizar o serviço oferecido, mesmo nos estados em que não constam advogados parceiros.

6.1.3 Descrição das práticas de marketing digital adotadas

Até a captação do investimento e a contratação de uma pessoa responsável pelo *marketing* da empresa, a maior parte dos cadastros de indenização eram de amigos ou familiares dos fundadores da empresa ou provenientes de indicações de pessoas próximas.

A plataforma já contava com um campo de captura de *leads*, que consistem no registro de cadastro de pessoas interessadas em um determinado produto ou serviço. No caso da empresa, o *e-mail* dos usuários era capturado de duas formas: a primeira delas, no cadastro de indenização e, a segunda, no preenchimento de um formulário simples para consulta do valor médio de indenização para cada tipo de problema atendido.

O orçamento destinado às mídias paga era quase inexistente, e toda a comunicação com os *leads* e clientes era feita manualmente, programando *e-mails* padronizados para cada um no sentido de incentivar o cadastro de pedido de indenização para aqueles que não o haviam feito ou de atualizar os clientes com pedidos cadastrados acerca da etapa em que suas causas se encontravam, até a conclusão. A empresa contava também com 5 blogs de viagens pequenos trazendo algumas visitas e cadastros pontualmente.

Na tabela seguir, podem ser observadas as quantidades de visitantes, *leads* e causas protocoladas mensalmente, desde Agosto de 2017, quando a plataforma online foi lançada, até Abril de 2018, mês anterior ao recebimento da primeira parcela do investimento obtido.

Tabela 1 – Histórico de Visitantes, *Leads* e Causas Protocoladas

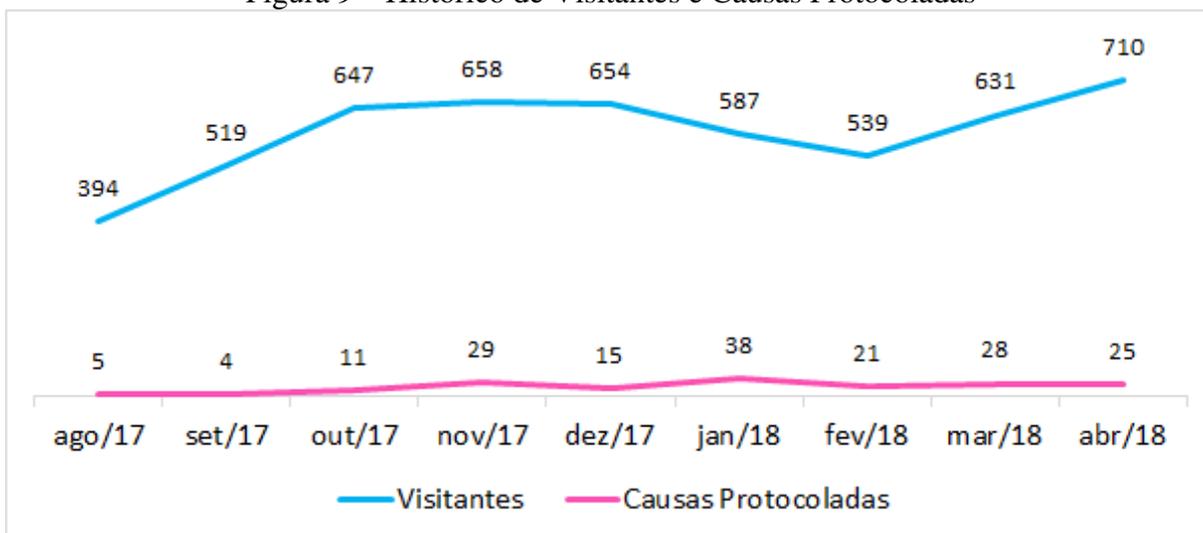
	2017					2018			
	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr
Visitantes	394	519	647	658	654	587	539	631	710
<i>Leads</i>	36	28	33	47	35	29	31	83	84
Causas Protocoladas	5	4	11	29	15	38	21	28	25

Fonte: Elaborado pela autora.

É válido mencionar que o funil segue em Janeiro de 2018 o número de causas protocoladas (causas efetivadas já em processo de busca por acordos, sejam eles pré-judiciais ou -judiciais) foi superior ao número de *leads* porque, entre os meses de Dezembro e de Janeiro, há um recesso no Judiciário, de forma que pedidos cadastrados durante o recesso só podem ser protocolados após o fim deste, em meados de Janeiro.

A evolução no número de visitantes e causas protocoladas mensalmente pode ser visualizada na Figura 9.

Figura 9 – Histórico de Visitantes e Causas Protocoladas



Fonte: Elaborado pela autora.

6.2 Fase 2 – Elaboração de estratégias de *marketing* digital

Para uma presença digital bem-sucedida, as ações de marketing precisam ser estratégicas, o que requer planejamento e acompanhamento de métricas. Assim, os investimentos podem ser otimizados para que sejam obtidos os melhores resultados para cada negócio.

Para que sejam definidas as estratégias a serem implementadas pela organização, é necessário que seja analisado o modelo do negócio e o caminho percorrido pelo consumidor até a conversão e depois dela, identificando oportunidades de melhoria tanto na aquisição de novos clientes quanto no sentido de aumentar a satisfação dos clientes já convertidos.

Foram definidos como principais objetivos da estratégia de *marketing* a ser implementada aumentar o tráfego do site da empresa, otimizar as taxas de conversão, e melhorar o relacionamento com os clientes, estabelecendo a empresa no mercado digital.

6.2.1 Análise do funil de conversão

Para dar início à criação de uma estratégia de *marketing* digital eficaz para a *startup*, analisou-se o funil de conversão do negócio, representando o percurso decorrido pelos usuários, desde o primeiro contato com a empresa, até que o pedido de indenização seja protocolado.

O funil proporciona uma visão geral de todo o processo, mostrando onde estão os gargalos para a geração de demanda e para o faturamento.

Assim, foram definidas as seguintes etapas no funil de conversão da *startup*:

- a) Visitantes: Usuários que interagiram com o site, durante um determinado período de tempo, navegando por, pelo menos, uma página. Este acompanhamento é realizado através de *cookies* armazenados no navegador, ou seja, arquivos de internet que armazenam temporariamente o que o internauta está visitando na rede. Esses *cookies* possibilitam a identificação de usuários únicos, mesmo que estes voltem a navegar novamente pelo site.
- b) *Leads*: Um *lead* é usuário que fornece informações de contato, como nome e email, em troca de uma oferta da organização, como, por exemplo, um conteúdo educativo. No caso da empresa, os *leads* são aqueles que cadastram pedidos de indenização ou que realizam uma consulta de valor médio de indenização disponível na página inicial da plataforma. Como um *lead* demonstrou interesse no segmento, provavelmente gostaria de saber mais sobre o serviço oferecido, caracterizando uma oportunidade de negócio.
- c) Clientes: Os clientes são aqueles que de fato usufruem do serviço oferecido pela empresa, ou seja, aqueles que têm seus pedidos de indenização protocolados. Para que um cliente seja efetivado, é necessário que ele, inicialmente, cadastre o seu pedido de indenização na plataforma, anexando as evidências necessárias e assinando os documentos que permitem que a empresa siga com os procedimentos para buscar a indenização. Após uma validação interna de que a causa cadastrada cumpre com os requisitos necessários e é elegível a uma indenização, a empresa entra em contato com o usuário, pedindo os documentos pessoais requeridos, como documento com foto e comprovante de residência. Apenas após a entrega de documentos o pedido é protocolado, seguindo para tentativa de acordo pré-judicial ou para o acionamento da justiça comum.

Considerando o período de Janeiro a Abril de 2018, quando a operação já havia se estabelecido, apresentava-se uma média mensal de, aproximadamente, 617 visitantes, 57 *leads* e 28 clientes com causas protocoladas.

Tabela 2 – Visitantes, *Leads* e Causas Protocoladas da *startup* antes da implementação da nova estratégia de *Marketing* Digital

	Jan/2018	Fev/2018	Mar/2018	Abr/2018	Média
Visitantes	587	539	631	710	616,75
<i>Leads</i>	29	31	83	84	56,75
Clientes	38	21	28	25	28,00

Fonte: Elaborado pela autora.

Ou seja, cerca de 9,2% dos visitantes passavam para a próxima etapa do funil, tornando-se *leads* e 49,3% destes *leads* tornavam-se clientes. Isso implicava em uma taxa de conversão geral de 4,5%.

Figura 10 – Funil de Conversão da *startup* antes da implementação da nova estratégia de *Marketing* Digital



Fonte: Elaborado pela autora.

Essa taxa de conversão poderia ser considerada alta em outros contextos, mas diante de um cenário em que a maior parte dos acessos eram provenientes de tráfego direto (42,0%) e de busca orgânica (34,90%), esta análise deve ser feita de forma mais cuidadosa.

Isso quer dizer que cerca de 76,9% dos acessos obtidos eram provenientes de usuários que digitaram o domínio do site diretamente no navegador ou, até mesmo, que já tenham o site salvo no histórico ou na sessão de favoritos do navegador, acessando-o facilmente, ou de usuários que digitaram o nome da empresa em mecanismos de busca, visto que a empresa não possuía presença orgânica nos buscadores para outras palavras-chave. Isso indica que a grande maioria dos visitantes já chegavam diretamente à plataforma por conhecê-la ou por ter recebido indicação de uma pessoa próxima.

Apesar de a taxa de conversão ser potencialmente maior nesse cenário, visto que o usuário já chega até a plataforma possuindo mais confiança no serviço oferecido, a quantidade

de visitantes vindos por estes meios não é escalável, limitando-se ao “boca-a-boca”, o que não é indicado como uma estratégia de rápido crescimento para *startups*.

6.2.2 Identificação de oportunidades de melhoria

A partir da análise do funil de conversão, puderam ser identificadas diversas oportunidades de melhoria nas suas diferentes etapas, para que então fossem desenvolvidas estratégias específicas e levantadas ferramentas e soluções a serem incorporadas.

Para a primeira etapa do funil de conversão, o objetivo principal era o de aumentar a quantidade de visitantes que chegavam até o site, explorando diferentes canais. Para isso, algumas estratégias a serem adotadas seriam aumentar os investimentos e otimizar as campanhas pagas em mecanismos de busca e em campanhas de mídias display, investir em *native ads* – a publicidade nativa é um método em que o anunciante busca a atenção dos consumidores, fornecendo um conteúdo interessante de acordo com o contexto da experiência do usuário –, fortalecer a presença da empresa nas mídias sociais.

Outra estratégia para geração de tráfego adotada foi a de buscar mais parceiros como blogs afiliados, influenciadores e buscadores de voo, melhorando o incentivo financeiro, ou seja, aumentando a comissão a ser paga pela divulgação da plataforma através de links rastreáveis.

A quantidade de *leads* tende a crescer com o aumento dos visitantes, mas a uma taxa mais baixa, visto que o primeiro contato destes com a empresa deixaria de ser majoritariamente proveniente de indicações próximas.

Sabe-se que há uma resistência dos internautas a fornecerem seus endereços de *e-mail*, principalmente para empresas desconhecidas, pelo receio de receberem mensagens de spam – termo utilizado para referir-se aos *e-mails* não solicitados, geralmente enviados para um grande número de pessoas, e comumente de conteúdo comercial.

Para garantir taxas satisfatórias de conversão de visitantes em *leads*, foram levantadas alterações na seção de consulta de valor médio de indenização da página inicial, introduzindo um subtítulo que melhor explicasse a informação que seria fornecida, visto que não ficava suficientemente claro para o visitante o que receberia por fornecer o seu endereço de *e-mail*.

Além disso, uma nova forma de captura de *leads* seria a implementação de um *pop-up* de saída na página inicial do site, ou seja, uma janela a ser aberta na página com um gatilho inteligente acionado quando o visitante leva o mouse para fora da área de navegação da página,

fazendo menção de sair do site, nos acessos provenientes de dispositivos *desktop*. Assim, pode ser oferecido ao visitante algum material que possa interessá-lo, como um *e-book* – conteúdo de informação em formato digital, semelhante a um livro – relacionado ao serviço oferecido.

Através da análise de sessões de usuários através de uma ferramenta que registra o comportamento e movimento de visitantes, criando “gravações” das telas dos usuários durante os acessos, foi possível notar que parte dos usuários entravam na página de cadastro e até começavam a preenchê-lo, mas em determinada etapa, como no preenchimento dos dados sobre o voo em que teve um problema ou no momento de anexar as provas, estes saíam do site sem finalizar o cadastro, provavelmente por não possuírem tempo hábil para fazê-lo ou, ainda, por não possuírem a informação ou o arquivo requerido no momento da sessão.

Assim, foi proposta a implementação de mais um *pop-up* de saída, desta vez na página de cadastro do pedido de indenização, oferecendo ao usuário a opção de ser lembrado por *e-mail* de finalizar o cadastro em um outro momento, evitando que o cliente esquecesse de fazê-lo posteriormente.

A partir dos *leads* coletados das diferentes maneiras no site, foram propostas automações de *e-mail* com informações ou materiais específicos para cada caso, a serem disparados após diferentes intervalos de tempo após o preenchimento dos formulários. Ou seja, a depender da forma de captura do lead, o objetivo das automações de *e-mail marketing* seriam diferentes, como de fornecer mais informações sobre os direitos do consumidor, de aumentar a confiança do visitante na empresa, ou de lembrar um visitante que já iniciou um cadastro de pedido a finalizá-lo.

Um outro ponto de desistência de usuários é no momento da assinatura do contrato gerado na plataforma, por ser um passo que exige que o usuário sinta confiança na empresa, e, muitas vezes, por tratar-se de um primeiro contato, essa sensação de segurança ainda não foi estabelecida.

Para diminuir esse índice de desistência, também foram propostas automações de *e-mail marketing* que lembrassem ao visitante de assinar os documentos, destacando novamente a possibilidade de recebimento de uma compensação financeira por seu problema, e, também, apresentando informações que aumentassem a segurança do usuário acerca da *startup*, com links de reportagens confiáveis citando a empresa.

Por fim, foi proposta a implementação do pixel do *Facebook* no site, que consiste em um trecho de código de programação *Java Script*, que permite medir, otimizar e criar públicos para as campanhas de anúncios com diferentes posicionamentos, como no *Facebook*, no *Instagram* e no *Audience Network* – anúncios em aplicativos e sites de terceiros, fora do

Facebook, que podem ser veiculados em todos os dispositivos e segmentados de acordo com o comportamento dos usuários.

O *pixel* do *Facebook* reconhece os usuários logados no *Facebook* que acessam o site, de forma a identificar os comportamentos dos usuários e possibilitar a criação de campanhas específicas para diferentes segmentações de acordo com estes comportamentos.

Assim, o seu *pixel* identifica quem acessou o seu site, e permite a circulação de campanhas de *Remarketing*, ou seja, a exibição de anúncios várias outras vezes para quem entrou no site e demonstrou interesse, mas que por algum motivo não tenha finalizado o cadastro.

É importante ressaltar que, de acordo com a mentalidade de *Growth Hacking*, é necessário focar no crescimento do negócio a partir da análise constante de dados, com o objetivo de identificar falhas e possíveis melhorias.

Desta forma, para alcançar resultados satisfatórios, as ações propostas devem ser bem planejadas e, após serem implementadas, devem ter seus resultados avaliados de perto.

Assim, deve-se introduzir, dentro da rotina de *marketing*, um ciclo PDCA (do inglês: *Plan, Do, Check, Act* – Planejar, Fazer, Checar e Agir), um método que, de acordo com Silva (2006), serve para a prática do controle. O objetivo do PDCA é buscar por melhorias contínuas dentro do *marketing*, otimizando a performance das ações.

Tanto no caso da *startup* foco do estudo, quanto em qualquer outra organização, podem ser identificadas inúmeras oportunidades de melhorias. A busca constante por melhorias é fundamental para que sejam atingidos ininterruptamente resultados cada vez melhores.

As oportunidades de melhoria citadas no presente trabalho foram aquelas priorizadas para que fosse atingido o melhor resultado possível em um curto horizonte temporal, a partir dos recursos disponíveis.

6.2.3 Levantamento de ferramentas e soluções a serem incorporadas

Diante da identificação das oportunidades de melhoria, foram levantadas ferramentas e soluções a serem incorporadas para alcançar o crescimento planejado.

A primeira ferramenta a ser otimizada para aumentar a quantidade de visitantes que chegavam até o site, foi o *Google Ads*. Para isso, foram utilizadas ferramentas auxiliares, que proporcionam uma visão geral das palavras-chaves de interesse, mostrando o volume mensal de buscas, interesse pela palavra-chave ao longo do ano e estimativa de custos na utilização em links patrocinados.

Além disso, estas ferramentas apresentam outras sugestões de palavras-chaves relacionadas ao termo pesquisado para fins comparativos e classificam o nível de dificuldade para alcançar resultados orgânicos em SEO (*Search Engine Optimization*) ou pagos em CPC (Custo Por Clique), detalhando os resultados dos concorrentes que aparecem atualmente em primeiro lugar nas sugestões para busca do *Google*.

No *Google Ads*, também foram criados anúncios gráficos responsivos, ou seja, anúncios que se adaptam a diferentes dispositivos. A partir do envio de recursos como imagens, títulos, logotipos e descrições, são gerados automaticamente os anúncios para exibição na Rede de *Display* do *Google*. Assim, um anúncio gráfico responsivo pode ser exibido em alguns sites como banner nativo e, em outros, como anúncio de texto dinâmico.

Esses anúncios podem ser direcionados a públicos-alvo pré-definidos, podendo alcançar pessoas com base em seus interesses específicos enquanto navegam em sites, aplicativos, canais, vídeos e conteúdo do *YouTube* e da Rede de *Display* do *Google*. Além disso, podem ser utilizados para *remarketing*, alcançando pessoas específicas que visitaram o site.

Os *native ads* foram implementados através da ferramenta *Taboola*, e segmentados para sites gerais de notícias e para sites com conteúdos específicos de viagens. Este tipo de anúncio é diferente por tratar-se de uma publicidade relacionada aos elementos da página, sendo uma parte integrante desta, sem incomodar a navegação do usuário.

O fortalecimento da presença da empresa nas mídias sociais deu-se através de uma maior frequência de posts, no *Facebook* e no *Instagram*, além da introdução de conteúdos diversos, desde conteúdos institucionais a notícias, informações, frases motivacionais e até mesmo imagens de humor, sempre relacionados ao universo de viagens, de forma geral. Estes conteúdos visam um maior engajamento do público, aumentando o alcance das publicações e, conseqüentemente, do número de pessoas que conhecem a plataforma através de mídias sociais.

Para o fechamento de novas parcerias com blogs afiliados, influenciadores e buscadores de voo, foram testadas diferentes soluções. Em todos os casos, foram utilizados links parametrizados específicos para identificar a origem de cada acesso e conversão. Os parâmetros UTM são cordas de texto unidas às URLs, de maneira a realizar um rastreamento a cada vez forem clicadas.

Uma das formas de abordagem foi por contato direto, mandando mensagem via *e-mail* ou *LinkedIn* para blogueiros e funcionários dos buscadores de voo. Assim, foram oferecidos valores de comissão referentes à captura de *leads* e ao cadastro de pedidos de indenização provenientes de seus *links*.

Também houve a contratação do serviço de uma rede de afiliados, a *Awin*. Redes de afiliados são plataformas que reúnem anunciantes e afiliados dos mais diversos tipos, fazendo um papel de intermediário entre as duas partes. Assim, com o auxílio de um gerente de conta, anunciantes podem alcançar mais afiliados e os afiliados também pode selecionar anunciantes com produtos ou serviços mais relacionados ao seu público, otimizando seus ganhos. A contratação da rede de afiliados consiste no pagamento de um setup inicial e de uma mensalidade fixa, além de um percentual do que é pago pelos anunciantes por conversão.

A contratação de influenciadores, foi realizada através de uma plataforma de *marketing* de influência, que facilita o processo de recrutamento e a gestão das campanhas. A plataforma também conta com um gerente de conta, que auxilia na seleção de afiliados para cada campanha. O pagamento relativo a este tipo de serviço pode ocorrer de diferentes formas, a ser acordado durante a criação da campanha. O primeiro tipo é o pagamento de um valor fixo, fechando um pacote relativo a um número de *posts*, em diversos posicionamentos, para cada influenciador contratado. Já o segundo tipo, consiste no pagamento de um valor fixo para a contratação da plataforma, acrescido de comissões variáveis relativos ao resultado obtido por cada influenciador.

Para melhorar a captura de *leads* no formulário de consulta de valor médio de indenização da página inicial, foi introduzido um subtítulo para melhor explicar a informação que seria fornecida.

Para o gerenciamento e automatização das ações de *marketing* digital, foi contratado o *RD Station*, uma ferramenta que permite a criação de *pop-ups*, a integração de formulários do site e a criação de automações de *e-mail marketing* específicas, a depender das ações dos *leads* no site.

Assim, na página inicial do site, foi implementado um pop-up de saída oferecendo ao visitante um guia com o passo a passo para buscar uma indenização pela plataforma, em formato de *e-book*. Já na página de cadastro do pedido de indenização, foi implementado um *pop-up* de saída oferecendo ao usuário a opção de ser lembrado por *e-mail* de finalizar o cadastro em um outro momento.

Foram então criados fluxos de automação de *e-mail marketing* com informações ou materiais específicos para os *leads* coletados das diferentes maneiras no *site*, a serem disparados após diferentes intervalos de tempo após o preenchimento dos formulários. Os relatórios de performance do fluxos de automação podem ser acompanhados pela ferramenta.

A partir da implementação do pixel do *Facebook* no site, foram criadas campanhas de *Remarketing* com diferentes posicionamentos, segmentadas para os usuários que entraram

no site nos últimos 30 dias, excluindo os usuários que concluíram o cadastro de pedido de indenização, visto que estas campanhas possuem o objetivo de converter visitantes que não concluíram o cadastro.

6.3 Fase 3 – Validação da estratégia adotada

A validação das ações estratégicas ocorre a partir do acompanhamento e análise dos resultados obtidos, comparando o cenário da organização antes e depois da implementação destas ações.

A principal ferramenta de análise de performance dos resultados obtidos com as ações implementadas e com as campanhas em circulação é o *Google Analytics*, que mostra os resultados específicos em relação às origens de tráfego e o comportamento dos usuários dentro da plataforma. Também foram utilizados os relatórios de performance oferecidos pelo *RD Station*.

Desta forma, foram analisadas as principais métricas para averiguar se o negócio está seguindo um caminho desejável diante do que foi planejado.

6.3.1 Análise dos resultados obtidos

Para a análise dos resultados obtidos, é importante considerar que no mês de Maio de 2018 houve contratação da profissional responsável pela área de *Marketing* e da estagiária para auxiliar nas atividades de programação. Assim, houve um tempo de setup, que demandou esforços para a adaptação das novas colaboradoras ao negócio e às novas atividades.

Além disso, no mesmo mês foi realizada a transição para a nova marca, o que inclui alterações na plataforma, tanto no *layout* da página inicial, quanto no domínio. Também foram realizadas alterações em toda a comunicação de *e-mails*, redes sociais e nas mais diversas mídias. O esforço realizado por todos os colaboradores da empresa no sentido de realizar essas alterações fez com que o resultado deste mês não fosse satisfatório.

A partir de Junho de 2018, as ações começaram a ser implementadas, sendo este um mês de transição para a nova estratégia de *marketing* da organização.

Em Julho de 2018, um mês em que historicamente há mais problemas com voos, por tratar-se de um mês de recessos, onde são vendidas mais passagens, pôde-se notar a eficácia das ações implementadas.

Assim, para a realização da validação dessas ações, serão comparados os cenários dos 4 meses anteriores à mudança da marca, de Janeiro a Abril de 2018 e dos 4 meses posteriores à implementação da nova estratégia, de Julho a Outubro de 2018.

Tabela 3 – Evolução de Visitantes, *Leads* e Causas Protocoladas da *startup* após a implementação da nova estratégia de *Marketing Digital*

	2018									
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out
Visitantes	587	539	631	710	1010	2552	7031	7578	7290	6871
<i>Leads</i>	29	31	83	84	57	225	642	564	649	496
Clientes	38	21	28	25	13	32	114	131	103	111

Fonte: Elaborado pela autora.

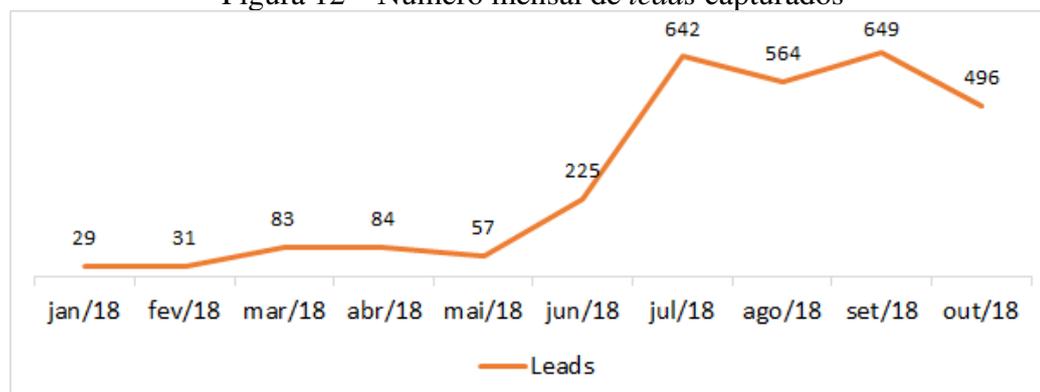
Na Figura 11, Figura 12 e Figura 13 podem ser observados graficamente o crescimento obtido nos números de visitantes, *leads* e clientes no período posterior à execução das soluções propostas.

Figura 11 – Número mensal de visitantes do site

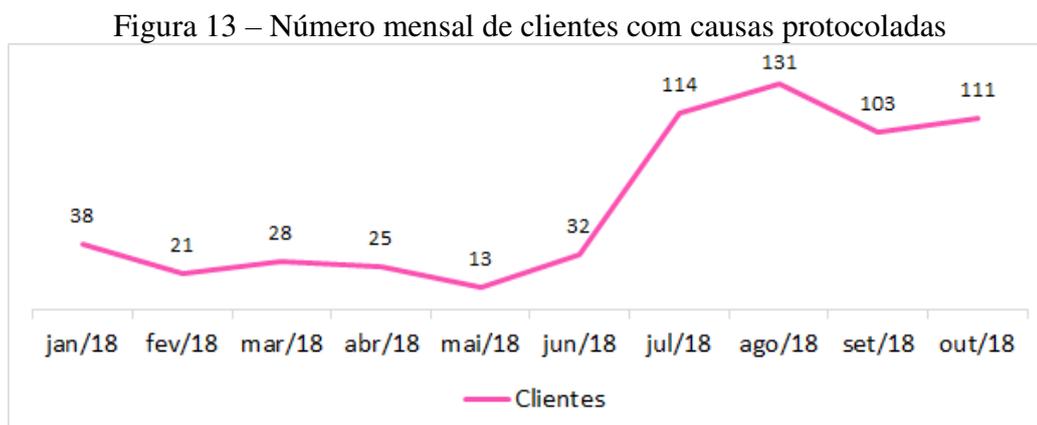


Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 12 – Número mensal de *leads* capturados



Fonte: Elaborado pela autora.



Fonte: Elaborado pela autora.

É importante ressaltar que o volume se estabilizou em certo ponto, e, podem ser levantadas algumas causas. A primeira delas diz respeito ao fato de a nova estratégia de *marketing* exigir uma nova rotina de trabalho e de acompanhamento, o que muitas vezes impossibilita que novas estratégias sejam implementadas por falta de mão de obra.

Uma solução a ser incorporada em breve é a contratação de mais uma pessoa para assumir as rotinas já consistentes, liberando mais tempo para a criação de novas estratégias. Assim, a empresa pode dar novos saltos de crescimento e, a medida em que novas atividades rotineiras surgirem, o quadro de funcionários pode ser incrementado, sempre aliando os investimentos a retornos positivos para a empresa.

No período de Janeiro a Abril de 2018, apresentava-se uma média mensal de, aproximadamente, 617 visitantes, 57 *leads* e 28 clientes com causas protocoladas. Já nos meses de Julho a Outubro de 2018, a média mensal foi de, aproximadamente, 7.192 visitantes, 588 *leads* e 115 clientes com causas protocoladas. Isso reflete um crescimento de 1066% nos visitantes, 936% nos *leads* e 310% de clientes.

Tabela 4 – Variação de Visitantes, *Leads* e Causas Protocoladas da *startup* após a implementação da nova estratégia de *Marketing Digital*

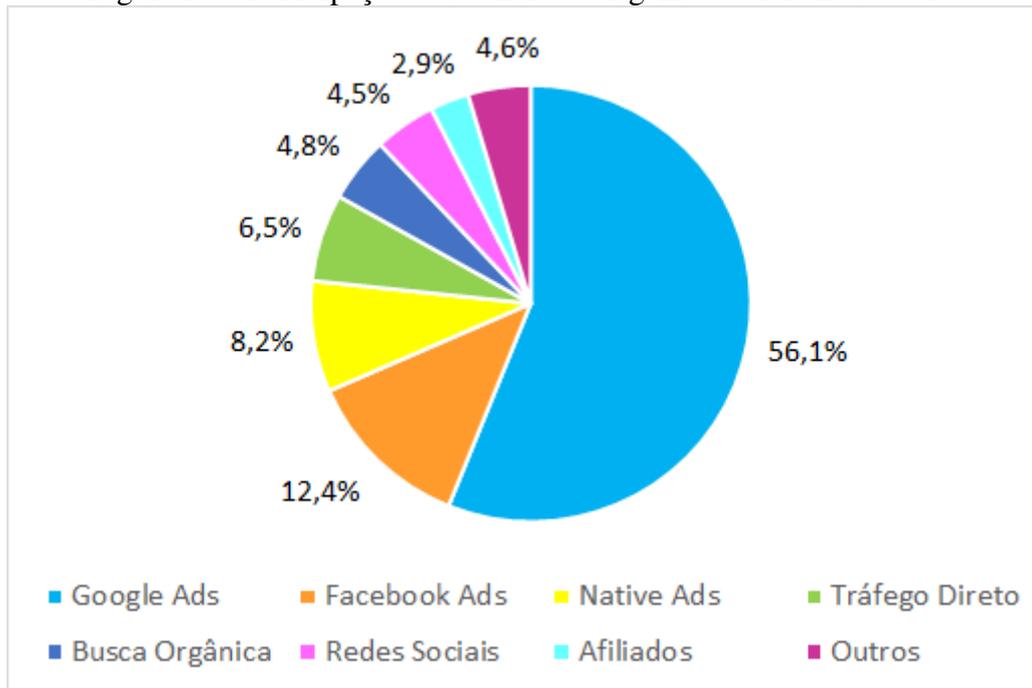
	Jan a Abr/2018	Jul a Out/2018	Variação
Média Mensal de Visitantes	616,75	7.192,50	+1066%
Média Mensal de <i>Leads</i>	56,75	587,75	+936%
Média Mensal de Clientes	28,00	114,75	+310%

Fonte: Elaborado pela autora.

O aumento em todas as etapas do funil foi extremamente significativo. É importante ressaltar que os acessos, que anteriormente tinham como principais origens tráfego direto e busca orgânica, equivalentes a 76,9% do total de visitas, passaram a vir de outros canais, de forma que estas origens representaram apenas 11,3% do total de visitas do período de Julho a Outubro de 2018.

Isso quer dizer que 88,7% dos acessos passaram a ser provenientes de outras origens, sendo a mais significativa o *Google Ads* (56,1%), um canal de primeiro contato do cliente com a empresa. Neste, não há o fator de indicação, aumentando a desconfiança do visitante no serviço. Por isso, é esperado que a taxa de crescimento do número de cadastros de pedidos de indenização não acompanhe de forma proporcional o crescimento no número de visitas.

Figura 14 – Participação dos canais de origem dos visitantes do site



Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, cerca de 8,2% dos visitantes passavam para a próxima etapa do funil, tornando-se *leads* e 19,5% destes *leads* tornavam-se clientes. Isso implicava em uma taxa de conversão geral de 1,6%.

Figura 15 – Funil de Conversão da *startup* antes da implementação da nova estratégia de *Marketing Digital*

Fonte: Elaborado pela autora.

Estes resultados ainda podem ser otimizados, visto que alguns canais de orçamento representativo, como os *native ads*, não tiveram um retorno positivo, trazendo muitos acessos para o site, mas com baixa conversão.

A contratação da rede de afiliados também não se mostrou uma boa alternativa, visto que a maior parte dos afiliados preferiram firmar a parceria de forma direta, aumentando

os seus ganhos. Muitas empresas possuem seus próprios sistemas de afiliados, permitindo que os afiliados visualizem seus resultados e ganhos pendentes, e aumentando a transparência das informações.

Assim, foi colocada como prioridade da equipe de desenvolvimento a criação de uma plataforma interna, com um sistema robusto que comunique a cada afiliado o número de *leads* e cadastros de causa gerados.

Os anúncios da rede de pesquisa do *Google Ads* tiveram os melhores resultados dentre os canais, visto que os usuários que chegam até o site pela rede de pesquisa buscaram as palavras-chave relacionadas ao serviço oferecido, havendo uma maior predisposição à conversão.

Neste contexto, pode-se inferir que a nova estratégia de *marketing* digital foi validada, fazendo com que a empresa atingisse um patamar nunca antes alcançado, mais que quadruplicando o número médio de causas protocoladas mensalmente.

6.3.2 Mensuração do Custo de Aquisição de Clientes

O Custo de Aquisição de Clientes, ou CAC, é uma métrica que analisa um dos mais importantes custos para uma empresa, estando intrinsecamente relacionado à capacidade do negócio de conquistar novos clientes. Assim, o CAC é um indicador chave de performance que não pode deixar de ser mensurado na análise de resultados de uma estratégia digital.

Como antes do investimento captado pela *startup* não eram realizados investimentos consideráveis na aquisição de clientes, sendo estes provenientes principalmente indicações, o CAC não era uma métrica de grande importância para a empresa, visto que, apesar de ser baixo, não servia como um indicador da escalabilidade do negócio. Assim, a partir do momento em que foram realizados novos investimentos na aquisição de clientes, este indicador passou a ser acompanhado de perto.

A meta estabelecida para o CAC com a nova estratégia de *marketing* era de que ele correspondesse a, no máximo, um terço do LTV da empresa, ou seja, o *Lifetime Value*, um indicador constantemente utilizado em negócios digitais que demonstra quanto um cliente gera de receita para uma empresa enquanto ele for cliente.

O LTV é um indicador extremamente importante para as empresas, pois serve como um guia de quanto uma empresa pode gastar na aquisição de um cliente, baseando-se no retorno financeiro esperado após a aquisição. É uma métrica que leva em consideração o ticket médio e a recorrência das transações entre cliente e empresa.

Como o serviço da *startup* não é um serviço de recorrência definida, não dependendo exclusivamente do nível de satisfação do cliente, mas de encontrar-se diante de uma situação inesperada de problema com voo, a empresa utiliza, de forma conservadora, apenas o valor do ticket médio como parâmetro para o cálculo do LTV. Ou seja, considera-se apenas uma transação por cliente, mesmo que alguns clientes já tenham cadastrado mais de um pedido de indenização através da plataforma. Essa forma de mensuração pode ser alterada no futuro, se, em um horizonte de tempo mais longo, puder ser observado algum padrão de recorrência de clientes.

Portanto, pode-se inferir que o CAC desejado para o negócio no período posterior a implementação da nova estratégia de *marketing* deve corresponder a, no máximo, um terço do ticket médio da empresa.

Já o ticket médio da empresa corresponde ao valor médio que fica para a empresa por causa protocolada após a indenização ser recebida pelo cliente. Para que esse valor se aproxime de fato do LTV, será utilizado nesta demonstração o ticket médio correspondente aos meses de Janeiro a Outubro de 2018.

Já o CAC considera todos os investimentos relacionados a aquisição de clientes. No caso da empresa, foram considerados os seguintes gastos no cálculo do Custo de Aquisição de Clientes:

- a) Salário da funcionária responsável pelas atividades de *marketing*;
- b) Parte do pró-labore do sócio responsável pelo atendimento aos clientes, proporcional às horas de trabalho gastas com esta atividade;
- c) Parte do pró-labore do sócio responsável chefe pelo desenvolvimento tecnológico do produto, proporcional às horas de trabalho gastas com esta atividade;
- d) Parte do salário da estagiária responsável desenvolvimento tecnológico do produto, proporcional às horas de trabalho gastas com esta atividade;
- e) Servidor de hospedagem do site;
- f) Plataforma para geração, gestão e conversão de *leads*;
- g) Plataforma de gestão de afiliados;
- h) Plataforma de gestão de campanhas com influenciadores;
- i) Comissões diversas (blogs afiliados, buscadores de voo e influenciadores);
- j) Gastos com *native ads*;
- k) Gastos com publicidade em mídias pagas (*Google Ads e Facebook Ads*).

A relação entre o CAC e o LTV pode ser visualizada na Tabela 5.

Tabela 5 – Relação CAC/LTC

	Jul/2018	Ago/2018	Set/2018	Out/2018
CAC	R\$ 81,26	R\$ 104,51	R\$ 128,47	R\$ 127,01
LTV	R\$475,06	R\$475,06	R\$475,06	R\$475,06
CAC/LTV	17,10%	22,00%	27,04%	26,74%

Fonte: Elaborado pela autora.

A empresa atingiu o objetivo de manter o CAC abaixo de um terço do LTV, o que implica que ainda há espaço para novos testes de investimentos na aquisição de clientes. Entretanto o CAC apresentou um aumento considerável, principalmente porque os anúncios de palavras-chave, principal canal de aquisição da empresa, apresentou um aumento nos lances de custo por clique. Isto ocorreu porque houve um aumento nas campanhas de concorrentes para as mesmas palavras-chave.

Uma alternativa para aumentar o número de clientes sem aumentar o CAC é explorar canais como SEO, ou seja, busca orgânica, que não depende de desembolsos financeiros diretos, porém exige ações estratégicas que levam um tempo para surtir efeito, além de possuir um custo relativo às horas de trabalho gastas. Também pode ser explorada mais a fundo a indicação dentro da plataforma, ou seja, o incentivo para que um cliente indique outro.

Para otimizar ainda mais a relação de CAC/LTV, também pode-se pensar em formas de aumentar o ticket médio da empresa. Nos casos em que são realizados acordos pré-judiciais, não são acionados advogados parceiros, toda a taxa de serviço paga pelo cliente fica para a empresa. Já nos casos em que a ação segue para a justiça e advogados parceiros são acionados, parte da taxa de serviço é repassada para os advogados.

Assim, uma estratégia da empresa para aumentar o ticket médio é fechar mais parcerias com companhias aéreas, aumentando a quantidade de acordos pré-judiciais e, conseqüentemente, o valor a ser recebido por indenização ganha.

Essas soluções propostas, além de inúmeras outras possíveis, fazem parte dos planos da empresa para os próximos meses, demonstrando que os colaboradores estão alinhados com as práticas de *Growth Hacking*. Desta forma, elencar as principais soluções e priorizá-las de acordo com o impacto previsto e o esforço requerido são ações fundamentais para que a empresa possa continuar alcançando um crescimento satisfatório.

6.4 Fase 4 – Análise da viabilidade econômico-financeira do negócio

Após a validação da estratégia de aquisição de clientes, foi realizada uma análise de viabilidade econômico-financeira do negócio, com o objetivo de justificar o investimento realizado pela aceleradora. Essa análise busca fornecer subsídio às tomadas de decisões no âmbito da rentabilidade do projeto.

Outras análises já haviam sido realizadas anteriormente, entretanto, a captação do investimento apresentou uma mudança brusca no contexto da empresa, fazendo-se necessária uma nova análise, considerando o novo cenário apresentado.

A análise foi realizada por uma planilha eletrônica do software *Microsoft Excel* utilizada internamente pela empresa. Através da ferramenta foram identificados os principais índices de rentabilidade do investimento, assim como de projeções de diferentes cenários para um horizonte de avaliação de cinco anos.

6.4.1 Identificação de investimentos

Inicialmente, foram levantados todos os investimentos iniciais do projeto do tipo pré-operacional, isto é, todos os investimentos realizados antes que a empresa iniciasse suas operações. Estes investimentos realizados na fase pré-operacional do projeto, seus valores monetários e sua depreciação estão apresentados no Quadro 1. Nota-se que nenhum dos investimentos desta fase possui característica depreciativa.

Quadro 1 – Investimentos Iniciais (Pré-Operacionais)

Descrição	Valor	Depreciação Anual
Contratação de designer para criação da marca	R\$ 1.500,00	0%
Gastos com formalização da empresa (documentação)	R\$ 500,00	0%
Serviço de contabilidade para abertura de empresa	R\$ 200,00	0%
Compra de domínios (endereço web)	R\$ 50,00	0%
Capital de Giro	R\$ 71.000,00	0%
Total	R\$ 73.250,00	

Fonte: Arruda (2017).

Os três sócios fundadores da empresa utilizavam seus computadores portáteis pessoais para a realização das atividades da *startup* e optaram, inicialmente, pela utilização de um escritório compartilhado, mediante pagamento de um valor mensal. Assim, não foram necessários, nessa fase, investimentos para compra de computadores ou para a composição de uma infraestrutura física.

Também foi inserido, na base dos investimentos do projeto do tipo pré-operacional, o capital de giro, definido de acordo com o valor necessário para viabilizar o negócio nos primeiros anos.

Em seguida, foram identificados os investimentos a serem realizados ao longo dos cinco anos projetados. Considerou-se que, com o recebimento do investimento, a empresa contrataria os primeiros funcionários, tornando o aluguel de uma sala comercial uma alternativa mais interessante que a utilização do escritório compartilhado, portanto foram considerados investimentos para a compra de itens de escritório em dois momentos ao longo do horizonte de projeção.

Para um primeiro momento da empresa, foi definido que os novos colaboradores também realizariam as atividades da empresa a partir de seus computadores portáteis pessoais. A partir do segundo ano, entretanto, foram previstas aquisições de novos computadores para a empresa.

Também foram consideradas nos investimentos as entradas referentes ao capital proveniente do aporte de capital de aceleração recebido.

A taxa de depreciação de móveis e utensílios para o escritório, segundo a Tabela de Depreciação de bens – IN SRF N° 162/98 da Receita Federal do Brasil é de 10%, enquanto a de computadores é de 20%.

Quadro 2 – Investimentos Projetados

Descrição	Valor	Depreciação anual	Mês	Ano
Capital de Giro - 1ª Parcela da Aceleração	R\$ 37.500,00	0%	5	Ano 1
Capital de Giro - 2ª Parcela da Aceleração	R\$ 37.500,00	0%	8	Ano 2
Capital de Giro - 3ª Parcela da Aceleração	R\$ 37.500,00	0%	10	Ano 3
Capital de Giro - 4ª Parcela da Aceleração	R\$ 37.500,00	0%	12	Ano 4
Primeira compra de itens para o escritório	R\$ 2.500,00	10%	5	Ano 1
Primeira aquisição de novos computadores (2 aparelhos)	R\$ 4.000,00	20%	1	Ano 2
Segunda aquisição de novos computadores (4 aparelho)	R\$ 8.000,00	20%	1	Ano 3
Segunda compra de itens para o escritório	R\$ 1.500,00	10%	1	Ano 3
Terceira aquisição de novos computadores (2 aparelhos)	R\$ 4.000,00	20%	1	Ano 4

Fonte: Elaborado pela autora.

6.4.2 Identificação de custos (fixos e variáveis)

Após a identificação de investimentos, foram levantados os custos fixos existentes e projetados nos primeiros cinco anos de operação. Estes custos fixos estão detalhados no Quadro 3, identificando valor, taxa horizonte temporal de reajuste e período de início e de fim a presença de cada custo fixo levantado na operação da empresa.

Quadro 3 – Detalhamento de Custos Fixos

Previsão dos custos fixos	Valor médio mensal	Taxa do reajuste	Período do reajuste	Início do Custo		Fim do Custo	
				Mês	Ano	Mês	Ano
Contador	R\$ 1.000,00	6%	anual	1	1	12	5
Telefone	R\$ 500,00	6%	anual	1	1	12	5
Material de escritório	R\$ 100,00	6%	anual	1	1	12	5
Mensalidade escritório compartilhado	R\$ 1.500,00	6%	anual	1	1	4	1
Aluguel de sala comercial	R\$ 2.500,00	6%	anual	5	1	12	5
Pró-Labore (Três Sócios)	R\$ 9.000,00	6%	anual	1	1	12	5
Coordenadora de <i>Marketing</i>	R\$ 5.000,00	6%	anual	5	1	12	5
Estagiário de <i>Marketing</i> Digital	R\$ 1.000,00	6%	anual	1	2	12	5
Analista de <i>Marketing</i> Digital	R\$ 3.000,00	6%	anual	1	3	12	5
Estagiária de T.I. 1	R\$ 1.000,00	6%	anual	5	1	12	5
Estagiário de T.I. 2	R\$ 1.000,00	6%	anual	8	1	12	5
Analista de T.I. 1	R\$ 3.000,00	6%	anual	6	2	12	5
Coordenador de T.I.	R\$ 5.000,00	6%	anual	1	4	12	5
Estagiário de Direito	R\$ 1.000,00	6%	anual	8	1	12	5

Fonte: Elaborado pela autora.

Foram consideradas no primeiro ano as contratações da coordenadora de *Marketing* e de dois estagiários de T.I., áreas fundamentais para executar a estratégia de crescimento da *startup*, além de um estagiário de Direito, responsável por auxiliar os procedimentos operacionais relativos aos pedidos de indenizações. O sócio da empresa da área de Engenharia de Computação permanecerá como diretor de Tecnologia, sendo o principal responsável pela área dentro da organização.

Todos os cargos manter-se-ão do momento de surgimento, até o fim do período projetado. Para o segundo ano de operação, foram consideradas as contratações de um estagiário de *Marketing* e de um analista de T.I., e, para o terceiro ano, de um analista de

Marketing. Para o quarto ano, foi considerada a contratação de um Coordenador de TI para oferecer suporte no desenvolvimento da empresa ao sócio diretor responsável pela área de tecnologia.

É importante salientar que, de acordo com o crescimento do negócio, serão realizadas algumas contratações, mas o objetivo da empresa é de adaptar-se e otimizar suas operações, mantendo a equipe enxuta através do máximo aproveitamento de seu capital humano e intelectual.

Também foram considerados, dentre os custos fixos, o aluguel da sala comercial, a contratação dos serviços de um contador, e gastos com telefonia e materiais de escritório.

Com relação aos custos variáveis, empresas de tecnologia, como a *startups* estudada costumam apresentar poucas variações de custos, o que caracteriza a escalabilidade deste tipo de negócio. Assim, o maior centro de custos variáveis da empresa é constituído pelos desembolsos relativos à aquisição de clientes, como campanhas, ferramentas utilizadas, pagamento de afiliados, dentre outros.

Para uma estimativa conservadora de custos variáveis, considerou-se um Custo de Aquisição de Clientes de um terço do ticket médio, apesar de o CAC da empresa manter-se bem abaixo disso. Observou-se que 40% do CAC corresponde a salários, que estão contidos nos custos fixos identificados nesta análise, de forma que apenas 60% dos desembolsos com aquisição de clientes representam custos variáveis. Desta forma, pode-se inferir que os custos variáveis da empresa correspondem a, no máximo, 60% das receitas esperadas relativas às causas protocoladas em um mês, ou seja, 20% destas. Assim, na projeção, os custos variáveis correspondem a 20% do número de causas protocoladas vezes o valor do ticket médio estimado.

6.4.3 Projeção de fluxo de caixa

Para a realização da análise de viabilidade econômico-financeira do negócio, a projeção de fluxo de caixa é um passo fundamental, que estima os valores de entradas e saídas financeiras durante o horizonte temporal projetado.

Para projeção da receita assumiu-se, como demanda do primeiro ano, os números reais de clientes dos primeiros dez meses, e, através de projeção linear, foram estimados os números de clientes referentes aos dois últimos meses do primeiro ano.

Foi estimado um crescimento de 10% ao mês no segundo ano do negócio, de 5% ao mês no segundo ano do negócio, e de 3% ao mês nos demais anos da projeção. Estes valores

são conservadores de acordo com a parcela do mercado que a empresa pretende dominar nos próximos anos.

Quadro 4 – Crescimento projetado para o negócio

	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Crescimento	10% a.m.	5% a.m.	3% a.m.	3% a.m.

Fonte: Elaborado pela autora.

O ticket médio estabelecido para a projeção foi de R\$440,00, menor que o valor real de R\$475,06 utilizado na estimativa do LTV. Essa foi uma escolha conservadora, visto que uma das estratégias da empresa é de aumentar os contatos diretos com as companhias aéreas e, conseqüentemente, a participação dos acordos desse tipo, aumentando assim o ticket médio.

Um ponto importante acerca da natureza operacional da empresa a ser ressaltado é, que, por ter o faturamento relativo a uma causa apenas quando ocorre um acordo ou sentença judicial, a receita da empresa é projetada alguns meses após as causas serem protocoladas. Dados históricos indicam que o período médio de faturamento é de mais de 3 meses. Assim, será utilizado para a projeção, também de forma conservadora, um período de faturamento de 4 meses. A estratégia de aumentar a participação dos acordos pré-judiciais também impacta positivamente essa variável, reduzindo o período médio de faturamento.

No Quadro 5, pode ser visualizada a projeção mensal da receita bruta para o primeiro ano de operação.

Quadro 5 – Projeção Mensal da Receita Bruta no primeiro ano

Mês	1	2	3	4	5	6
Causas Protocoladas	38	21	28	25	13	32
Receita	-	-	-	-	R\$16.720,00	R\$9.240,00

Mês	7	8	9	10	11	12
Causas Protocoladas	114	131	103	111	130	150
Receita	R\$12.320,00	R\$11.000,00	R\$5.720,00	R\$14.080,00	R\$50.160,00	R\$57.640,00

Fonte: Elaborado pela autora.

A projeção de impostos foi realizada com os valores fornecidos pela calculadora Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) para o Plano Tributário Simples Nacional, visto que o enquadramento é feito baseado no faturamento do ano anterior

e, nos primeiros quatro anos, a receita projetada é menor que R\$ 4,8 milhões. É importante ressaltar que, no ano 4, a alíquota decresce devido ao aumento da representatividade da folha salarial da empresa no período considerado.

Quadro 6 – Alíquota do Simples Nacional 2018 para a projeção

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Alíquota	6,00%	8,21%	10,40%	4,31%	10,26%

Fonte: Sebrae (2018)

De acordo com Marion (1998), a Demonstração de Fluxo de Caixa tem a função de indicar a origem de todo o dinheiro que entra em Caixa e da aplicação de todo o dinheiro que sai de Caixa em um período, além de demonstrar o Resultado do Fluxo Financeiro.

Desta maneira, diante de todas as informações expostas, foi realizada a projeção do fluxo de caixa da empresa, detalhada no Quadro 7, para que sirva como insumo para a análise de viabilidade econômico-financeira do negócio.

Quadro 7 – Projeção do fluxo de caixa da empresa

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
(+) Receita Bruta		R\$ 176.880	R\$ 1.048.960	R\$ 2.803.240	R\$ 4.799.960	R\$ 6.890.840
(-) Impostos e Deduções sobre Receita Bruta		R\$ 10.613	R\$ 86.120	R\$ 291.537	R\$ 206.878	R\$ 707.000
(=) Receita Líquida		R\$ 166.267	R\$ 962.840	R\$ 2.511.703	R\$ 4.593.082	R\$ 6.183.840
(-) Custos Variáveis Totais		R\$ 78.848	R\$ 310.816	R\$ 693.792	R\$ 1.088.736	R\$ 1.550.912
(=) Margem de Contribuição Total		R\$ 87.419	R\$ 652.024	R\$ 1.817.911	R\$ 3.504.346	R\$ 4.632.928
(-) Custos Fixos Totais		R\$ 190.080	R\$ 253.433	R\$ 319.939	R\$ 408.704	R\$ 434.612
(=) Lucro Operacional		-R\$ 102.661	R\$ 398.592	R\$ 1.497.972	R\$ 3.095.641	R\$ 4.198.316
(-) Investimento em Ativos Permanentes		R\$ 2.500	R\$ 4.000	R\$ 9.500	R\$ 4.000	
(-) Necessidade de Capital de Giro	R\$ 73.250	R\$ 150.000				
(+) Capital de Giro Recuperado						R\$ 223.250
(+) Valor Residual dos Ativos Vendidos						R\$ 8.783
FLUXO DE CAIXA LIVRE	-R\$ 73.250	-R\$ 102.661	R\$ 398.592	R\$ 1.497.972	R\$ 3.095.641	R\$ 4.189.533

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir das projeções realizadas para o negócio, é possível calcular os indicadores econômico-financeiros para verificar a viabilidade da empresa.

6.4.4 Análise dos cenários projetados

A variáveis utilizadas para a projeção de fluxo de caixa foram definidas com base em estudos e análises, mas é importante que o negócio seja analisado por outras perspectivas. Desta forma, será realizada a análise econômica da empresa para três cenários: o cenário projetado, o pessimista e o otimista.

O cenário projetado segue as premissas e os valores detalhados ao longo do presente estudo. A taxa mínima de atratividade utilizada para a análise foi de 1,2% ao mês, valor comum no contexto de capital de risco em *startups*. Este valor foi, inclusive, utilizado pela empresa nas projeções apresentadas a investidores.

O investimento apresenta indicadores de viabilidade econômica muito positivos, com um VPL de R\$ 5.061.273,38 após 5 anos e TIR de 8,03% a.m., bem superior à taxa mínima de atratividade definida, 1,2% definida, além de o VPL do negócio, após os cinco anos de projeção. O *payback* descontado, tempo necessário para recuperar o investimento realizado, considerando o valor do capital no tempo, é de 24 meses.

Quadro 8 – Indicadores de viabilidade econômico-financeira para o cenário projetado

Cenário Projetado	
Taxa Mínima de Atratividade (TMA)	1,2% a.m.
VPL (Valor Presente Líquido)	R\$ 5.061.273,38
TIR (Taxa Interna de Retorno)	8,03% a.m.
<i>Payback</i> Descontado	24 meses

Fonte: Elaborado pela autora.

Os valores encontrados indicam que o negócio é viável econômico e financeiramente, apresentando um resultado positivo diante da projeção realizada a partir da estratégia de *marketing* adotada no sentido de fomentar o crescimento organizacional.

Os indicadores de viabilidade econômico-financeira para o cenário otimista foram calculados considerando receitas 10% maiores que as do cenário projetado, e, ao mesmo tempo, custos 10% menores.

Quadro 9 – Premissas do cenário otimista

Previsão de receita	10% maior
Previsão de custos variáveis	10% menor

Fonte: Elaborado pela autora.

Essas receitas 10% maiores podem ser referentes a um crescimento superior ao esperado devido a campanhas de *marketing* bem-sucedidas, à descoberta de novos canais de conversão, a alguma alteração de layout do site que implique em mais conversões, ou, até mesmo, a um aumento no ticket médio relacionado a um maior número parcerias com companhias aéreas para acordos pré-judiciais.

Já as previsões de custos variáveis 10% menores podem ser fruto de novas otimizações nas campanhas de *marketing* ou melhoria de performance orgânica do site, dentre

outras alternativas de aquisição de clientes que implicam em um CAC mais baixo, e, consequentemente, em custos variáveis mais baixos.

Os indicadores de viabilidade econômica para este cenário foram, é claro, ainda mais positivos, com VPL de R\$ 6.148.580,07, TIR de 11,1% a.m. e *payback* descontado de 22 meses.

Quadro 10 – Indicadores de viabilidade econômico-financeira para o cenário projetado

Cenário Otimista	
Taxa Mínima de Atratividade (TMA)	1,2% a.m.
VPL (Valor Presente Líquido)	R\$ 6.148.580,07
TIR (Taxa Interna de Retorno)	11,1% a.m.
<i>Payback</i> Descontado	22 meses

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise do cenário otimista demonstra que ações estratégicas no sentido de otimizar ainda mais o processo de aquisição de clientes, aumentando o alcance e reduzindo o CAC, impactam positivamente a viabilidade, aumentando o VPL e a TIR, e diminuindo o tempo de *Payback*.

Já para o cenário pessimista, os indicadores de viabilidade econômico-financeira foram calculados considerando uma realidade de crescimento menos acelerado. Foi estimado para este cenário um crescimento de 5% ao mês no segundo ano do negócio, de 3% ao mês no segundo ano do negócio, e de 1% ao mês nos demais anos da projeção. Estes valores são bem mais baixos que o projetado para a empresa, principalmente considerando o contexto do crescimento alcançado no primeiro ano.

Quadro 11 – Crescimento projetado para o cenário pessimista

	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Crescimento	5% a.m.	3% a.m.	1% a.m.	1% a.m.

Fonte: Elaborado pela autora.

Este crescimento mais baixo poderia ser um reflexo de uma estratégia de *marketing* menos alinhada à visão de crescimento da empresa, ocasionando em uma queda brusca no crescimento projetado.

Também foi considerado, neste cenário, um Custo de Aquisição de Clientes muito mais alto, impactando, na projeção do cenário pessimista, em custos variáveis correspondentes a 40% do número de causas protocoladas vezes o valor do ticket médio estimado, ou seja, um custo variável 100% maior que o projetado inicialmente.

O aumento do custo de aquisição poderia estar relacionado ao crescimento a um enorme aumento nos lances de anúncios, possivelmente pelo aumento da concorrência, além de falhas na otimização das campanhas de *marketing*.

Quadro 12 – Premissas do cenário pessimista

Projeção de crescimento	Crescimento menor que o inicialmente projetado a partir do segundo ano de operação
Previsão de custos variáveis	100% maior

Fonte: Elaborado pela autora.

Mesmo considerando um cenário pessimista bem agressivo, a análise realizada ainda retorna uma viabilidade econômico-financeira positiva, com um VPL de R\$726.833,94, TIR de 4,3% a.m. e *payback* descontado de 38 meses.

Quadro 13 – Indicadores de viabilidade econômico-financeira para o cenário projetado

Cenário Pessimista	
Taxa Mínima de Atratividade (TMA)	1,2% a.m.
VPL (Valor Presente Líquido)	R\$ 726.833,94
TIR (Taxa Interna de Retorno)	4,3% a.m.
<i>Payback</i> Descontado	38 meses

Fonte: Elaborado pela autora.

Essa análise demonstra que, mesmo em um cenário muito desfavorável, a empresa permanece financeiramente viável, o que endossa as considerações acerca da escalabilidade do modelo de negócios.

6.5 Considerações sobre a aplicação do método proposto

Assim, a análise de viabilidade econômico-financeira apresentou resultados positivos para todos os cenários projetados, evidenciando que o investimento realizado tem grande potencial de retorno nos próximos anos.

Entretanto, os resultados dos indicadores de viabilidade do cenário pessimista foram bem inferiores aos encontrados na projeção inicial, o que demonstra que uma estratégia de *marketing* que não possua foco em crescimento afetaria consideravelmente os resultados obtidos pela empresa, além de fazer com que o retorno do investimento realizado ocorresse bastante tempo depois.

O risco de uma estratégia desse tipo está não apenas na redução dos retornos obtidos no horizonte de análise, mas também na possibilidade do surgimento de grandes concorrentes, que poderiam aproveitar-se da menor capacidade de competição da empresa nesse cenário para se estabelecer no mercado neste meio tempo. Isso poderia impactar os fluxos de caixa futuros, podendo culminar, inclusive, no encerramento das atividades da empresa.

Portanto, a *startup* precisa manter-se estrategicamente focada em ações de *marketing* voltadas ao crescimento organizacional e fortalecimento da marca, aproveitando o cenário atual para estabelecer-se no mercado como a principal empresa a ser lembrada pelo público consumidor diante de problemas com voos, seguindo o caminho dos *benchmarks* internacionais.

7 CONCLUSÃO

O presente capítulo apresenta conclusão do trabalho, expondo os resultados alcançados e demonstrando de que forma os objetivos definidos inicialmente foram atingidos. Também são pontuadas neste capítulo sugestões para futuros estudos acerca do tema.

7.1 Conclusões do estudo

A partir da aplicação da metodologia proposta, com base no referencial teórico apresentado no presente trabalho, foi possível verificar de que forma a capacidade analítica do profissional de engenharia pode auxiliar na elaboração de uma estratégia de *marketing* focada em resultados, utilizando-se de dados para propor ações direcionadas ao crescimento organizacional e otimização de performance.

A realização do estudo foi de fundamental importância para demonstrar de que formas uma estratégia de *marketing* digital eficiente direcionada à aquisição de clientes pode contribuir para viabilidade econômico-financeira de um negócio online, atingindo o objetivo geral definido para o presente trabalho.

Essa demonstração aconteceu por meio da análise de viabilidade econômico-financeira do negócio, onde foram projetados os fluxos de caixa da empresa para o cenário estratégico atual e, também, para um cenário otimista e um cenário pessimista.

Todos os cenários projetados relacionam-se com a estratégia de *marketing* da empresa, demonstrando que quanto mais bem definida e focada em crescimento for a estratégia de *marketing* digital da empresa, mais promissores serão os resultados financeiros esperados.

A aplicação de cada etapa da metodologia proposta foi de grande relevância para que fossem atingidos também os objetivos específicos do estudo, além de ter servido como fonte informações para identificação de mais oportunidades de melhoria no negócio, gerando insights para novas ações a serem implementadas na rotina na empresa.

A partir da contextualização da empresa e descrição das práticas de *marketing* digital adotadas, utilizou-se da análise do funil de conversão para identificar as principais oportunidades de melhoria no caminho percorrido pelo cliente até a conversão e de levantar ferramentas e soluções para alcançar melhores resultados na *startup* estudada, atingindo assim o primeiro objetivo específico do presente trabalho.

Assim, foi definida uma estratégia de *marketing* digital focada na aquisição de clientes, demonstrando os resultados obtidos através da comparação entre o período anterior e

o período posterior à implantação da estratégia, alcançando também o segundo objetivo deste trabalho. Para que este objetivo fosse atendido, foram apresentados os crescimentos nos números de visitas, *leads* e clientes da plataforma, além da mensuração do Custo de Aquisição de Clientes.

O terceiro objetivo específico, de analisar a viabilidade econômico-financeira do negócio, também foi atingido, demonstrando que a empresa estudada é viável em todos os cenários projetados e pontuando de que forma a estratégia de *marketing* pode impactar no retorno do investimento realizado.

A estratégia de *marketing* digital do negócio já está em execução e os resultados são promissores. Para garantir que a empresa continue crescendo, a mentalidade de *growth hacking* deve fazer parte do dia a dia da empresa, e diversas oportunidades de melhoria já identificadas estão sendo colocadas em prática, e devem ser implementadas nos próximos meses.

No momento atual, a equipe de tecnologia da empresa já desenvolveu uma plataforma própria para afiliados, ainda em fase de testes. O objetivo é de que, no futuro, qualquer pessoa ou empresa interessada em obter ganhos financeiros a partir de indicações de usuários para a empresa possam se cadastrar e receber um link parametrizando, obtendo comissões por cada nova causa protocolada a partir de seu link e tendo acesso aos resultados de suas campanhas e valores pagos e a serem recebidos diretamente pela plataforma.

Também estão sendo realizados testes de UX, dedicando esforços do *marketing* a garantir uma melhor experiência do cliente. Desta forma, a página inicial do site está em processo de migração para uma plataforma de desenvolvimento de front-end, fazendo com que a interface da plataforma fique sob responsabilidade do setor de *marketing*, possibilitando que testes de conversão, como mudanças de cores, imagens e textos, possam ser realizados corriqueiramente.

Esse processo de experimentação rápida em funil de *marketing* e desenvolvimento de produtos são essenciais para a identificação de formas mais eficientes de desenvolver o negócio.

Além disso, estão sendo consideradas novas possibilidades de parceria com um grande buscador de voos, possibilitando que os usuários do buscador possam realizar um teste de elegibilidade problema com voo, através de uma tecnologia desenvolvida pela *startup*, para que, caso o usuário apresente um voo elegível à indenização, este seja indicado para cadastrar o pedido na plataforma.

Tudo isso demonstra que uma estratégia de *marketing* digital pode impactar diretamente os retornos obtidos pela empresa, contribuindo para o crescimento da organização e para o fortalecimento da marca no mercado.

7.2 Recomendações para estudos futuros

Como recomendações para futuros estudos, pode-se tratar mais a fundo cada canal de *marketing*, trazendo expondo os diferentes retornos esperados para cada canal, a depender de em que etapa do funil de conversão o usuário se encontra.

Também poderiam ser consideradas estratégias para reduzir o CAC, demonstrando como programas de indicação e práticas de SEO podem reduzir o custo de aquisição de clientes, qual o tempo necessário para que essas ações surtam efeito, e, ainda, como medir os resultados financeiros de ações que não envolvam desembolsos diretos por parte da empresa, mas que utilizam-se das horas de trabalho dos funcionários para realizá-las.

Por fim, poderiam ser analisados outros indicadores comuns à realidade de *startups*, dentre eles o *Cash Burn Rate* – quantidade de dinheiro que uma empresa consome mensalmente, a fim de manter suas operações –, o *Net Promoter Score* (NPS) – índice de satisfação dos clientes – e o *Gross Merchandise Value* ou GMV – valor total de venda de produtos/serviços em determinado período.

REFERÊNCIAS

- AGUIARI, V. **Como usar o Growth Hacking para acelerar o crescimento de sua startup**. Disponível em: <<https://startse.com/noticia/como-usar-o-growth-hacking-para-acelerar-o-crescimento-de-sua-startup>>. Acesso em: 10 nov. 2018.
- ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil). **Resolução nº 141 de 09/03/2010**. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/617a4c9e499e4a828fe781592e62c864.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2018.
- ARRUDA, B. V. M. **Geração do modelo de negócio, validação e análise de viabilidade econômico-financeira de uma startup no setor lawtech**. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2017. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/34773/3/2018_tcc_bvmarruda.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2018.
- BICUDO, L. **O que é uma startup?** Disponível em: <<https://startse.com/noticia/afinal-o-que-e-uma-startup>>. Acesso em: 10 nov. 2018.
- BLANK, S.; DORF, B. **STARTUP: Manual do Empreendedor: O Guia Passo a Passo para Construir uma Grande Empresa**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014. 572 p.
- BRASIL ECONÔMICO. **69% dos brasileiros já têm acesso à internet pelo celular, afirma IBGE**. Disponível em: <<https://tecnologia.ig.com.br/2018-04-27/aceso-a-internet.html>>. Acesso em: 10 nov. 2018.
- BRITO, P. **Economia Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BUARQUE, C. **Avaliação econômica de projetos: uma apresentação didática**. Rio de Janeiro: Campus, 1984.
- CASAROTTO FILHO, N.; KOPITTKE, B. H. **Análise de Investimentos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- CASAROTTO FILHO, N.; KOPITTKE, B. H. **Análise de Investimentos**. 10 ed. São Paulo: Atlas 2008.
- CASTRO NETO, J. L.; et al. Comércio Eletrônico: **Análise dos Fatores Críticos**. *Revista de Negócios: Business Review*. Porto Alegre, 2010. Disponível em: <http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/analise_dos_fatores_criticos.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2018.
- COBRA, M. H. N. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- COMSCORE. **2015 Brazil Digital Future Focus**. Disponível em: <<https://www.comscore.com/por/Insights/Apresentacoes-e-documentos/2015/2015-Brazil-Digital-Future-in-Focus>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

DEMO, P. **Pesquisa e construção de conhecimento**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.

DINO. **O que as Startups podem ganhar com Marketing Digital?** Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/o-que-as-startups-podem-ganhar-com-marketing-digital/>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FINEP (FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS). **Manual de Oslo Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. [s l] : OECD/DCOM, 1997.

FONSECA, L. **Estratégia Omnichannel: uma nova experiência de consumo**. Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/omnichannel/>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

GABRIEL, L. **4 Ps do marketing: entenda o conceito do Mix de Marketing**. Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/4-ps-do-marketing/>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

GANGA, G. M. **Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) na engenharia de produção: um guia prático de conteúdo e forma**. São Paulo: Atlas, 2012.

GEM (Global Entrepreneurship Monitor). **Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo 2017**. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, L. **Princípios de Administração Financeira**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, E. **Administração financeira**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

HOJI, M. **Administração Financeira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) - Suplemento de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)**. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/617a4c9e499e4a828fe781592e62c864.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2018.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Nove entre dez usuários de Internet no país utilizam aplicativos de mensagens**. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de->

noticias/noticias/20077-nove-entre-dez-usuarios-de-internet-no-pais-utilizam-aplicativos-de-mensagens>. Acesso em: 10 nov. 2018.

KASSAI, J. R.; KASSAI, S.; SANTOS, A.; ASSAF, N.; FIPECAPÍ, A. **Retorno de investimento: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KAWASAKI, G. **A arte do começo**. 4 ed. Rio de Janeiro: *Best Seller*, 2011.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: A edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LÉVY, P. **Cibercultura**. (Trad. Carlos Irineu da Costa). São Paulo: Editora 34, 2009.

LEONE, G. S. G. **Custos: planejamento, implantação e controle**. Atlas, 2000.

MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1998

MARKETING STREAM. **What is Growth Hacking & 5 books you should read on the subject**. Disponível em: <<https://www.marketingstream.io/blog/what-is-growth-hacking-5-books-you-should-read-on-the-subject/>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

MARTIN, J. A **Grande Transição**. São Paulo, Futura, 1996.

MESQUITA, R. **Custo de Aquisição de Clientes: entenda o que é e como reduzir o CAC da sua empresa**. Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/custo-de-aquisicao-de-clientes/>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

MESQUITA, R. **O que é Marketing: tudo que você precisa saber sobre o assunto**. Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/o-que-e-marketing/>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. São Paulo: Atlas, 2005.

MITRAH. **Entenda o momento do usuário no funil de conversão**. Disponível em: <<http://www.mitrah.com.br/blog/entenda-o-momento-do-usuario-no-funil-de-conversao/>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

MOREIRA, D. **O que é uma startup?** Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

MOTTA, R. R.; CALÔBA, G. M. **Análise de investimentos: tomada de decisão em projetos industriais**. 1. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, W. P. A. **A Influência da Comunicação nas Decisões das Empresas em Transição para Internet**. Campina Grande, 2000.

ORTEGA, F. T. **STJ - Atraso de voo e o dano moral presumido**. Disponível em: <<https://draflaviaortega.jusbrasil.com.br/noticias/451467593/stj-atraso-de-voo-e-o-dano-moral-presumido>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. 1st ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2010. 288 páginas.

PATEL, N. **Como fazer Marketing Digital: O Guia Passo-a-Passo**. Disponível em: <<https://neilpatel.com/br/como-fazer-marketing-digital-o-guia-passo-a-passo/>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

PATEL, N. **O Que é Growth Hacking e Como Usar para Atrair e Reter Clientes**. Disponível em: <<https://neilpatel.com/br/blog/como-usar-growth-hacking-para-atrair-e-reter-clientes/>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

PEÇANHA, V. **O que é Marketing Digital? Entenda o conceito e aprenda agora mesmo como fazer!** Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/marketing-digital/>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

RECEITA FEDERAL. **Tabela de Depreciação de bens – IN SRF Nº 162/98**. Disponível em: <<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=15004>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

RESULTADOS DIGITAIS. **O que é Marketing Digital**. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/marketing-digital/>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

REZ, R. **Marketing 4.0: do Tradicional ao Digital, passo a passo**. Disponível em: <<https://novaescolademarketing.com.br/marketing/marketing-4-0/>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

RIES, E. **A Startup Enxuta: Como Os Empreendedores Atuais Utilizam a Inovação Contínua para Criar Empresas Extremamente Bem-sucedidas**. São Paulo, 2012.

ROBISON, J. **Growth Hacking for Startups: What Is It Really?** Disponível em: <<https://tech.co/growth-hacking-startups-definition-2014-08>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

ROCK CONTENT. **Social Media Trends 2017**. Disponível em: <<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=15004> <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/355484/Social%20Media%20Trends%202017%20.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

ROSS, S.; WESTERFIELD, R.; JAFFE. **Administração Financeira**. São paulo: Atlas, 1995.

SANDHUSEN, R. **Marketing Básico**. São Paulo: Saraiva, 1998.

SANVICENTE, A.Z. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1983.

SANVICENTE, A. Z. **Administração financeira**. 3ª edição. São Paulo, Atlas. 1997.

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). **Canvas: como estruturar seu modelo de negócio**. Disponível em:

<<http://www.sebraepr.com.br/PortalSebrae/artigos/Canvas:-como-estruturar-seu-modelo-de-neg%C3%B3cio>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). **Cartilha: O quadro de modelo de negócios – um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios**. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/noticias/cartilha-do-quadro-de-modelo-de-negocios,58f2716d2c324410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). **Ferramenta de comparação de carga tributária (passagem do SIMPLES para o Lucro Presumido)**.

Disponível em: <http://www.fgv.br/fgvtec/_app/index.aspx>. Acesso em: 10 nov. 2018.

SILVA, E. L.; MENEZES, M. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4.ed. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.

SILVA, E. C. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**. São Paulo: Atlas, 2005.

SILVA, F. **19 canais para atrair mais clientes, segundo o livro Traction**. 2017. Disponível em: <<https://marketeria.net.br/19-canais-para-atrair-mais-clientes-segundo-o-livro-traction/>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

SILVA, L. W. **Internet foi criada em 1969 com o nome de "Arpanet" nos EUA**.

Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u34809.shtml>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

SITE CONTÁBIL. **Depreciação – Qual taxa utilizar?** Disponível em:

<<https://www.sitecontabil.com.br/noticias/artigo.php?id=1207>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

SOUZA, A.; CLEMENTE, A. **Decisões financeiras e análise de investimentos: fundamentos, técnicas e aplicações**. São Paulo: Atlas 2001.

SUTTON, S. M. **The role of process in software start-up**. IEEE software, v. 17, n. 4, p. 33-39, 2000.

VAZ, C. A. **Google marketing: o guia definitivo de marketing digital**. São Paulo: Novatec Editora, 2008.

VELIYATH, R.; FITZGERALD, E. **Firm capabilities, business strategies, customer preferences, and hypercompetitive arena: the sustainability of competitive advantages with implications for the firm**. Competitiveness Review, Indiana, v.10, n.1, p.56-82, Oct. 2000.

ZANETTE, F. **Tudo sobre o Custo de Aquisição de Clientes: o que é, como calcular e como otimizar o CAC de sua empresa.** Disponível em:
<<https://resultadosdigitais.com.br/blog/custo-aquisicao-clientes/>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros.** 9ªed. Porto Alegre. Sagra Luzzato, 2002.