

Universidade Federal de Uberlândia
Curso de Graduação

Gustavo Neves Guimarães

O Avanço das Empresas Digitais
Estudo de caso de uma startup de infoprodutos

Orientadora: Luciana Carvalho

Uberlândia – MG
2019

O Avanço das Empresas Digitais : Estudo de caso de uma *startup* de infoprodutos

Gustavo Neves Guimarães
Luciana Carvalho

Resumo

O objetivo geral do trabalho consiste em compreender os desafios e oportunidades das startups no atual cenário brasileiro. Para tanto, foi realizado um estudo de caso em um startup de infoprodutos. A empresa Atlas Play (nome fictício) consiste em uma startup localizada na cidade de Uberlândia-MG com atuação exclusiva na venda de infoprodutos, através do sistema de afiliação. Foram analisadas as principais atividades da empresa, sua estrutura e as principais dificuldades que a startup enfrenta. Os resultados revelam um avanço da tecnologia digital e sua aplicação como base para novos modelos de negócios criou uma janela de possibilidades para o mercado. Estas possibilidades têm permitido o surgimento de inúmeras startups, como a analisada neste trabalho. Uma das vantagens observada nos modelos de negócio digitais é a agilidade e fluidez que os processos são executados, desde a abertura até o ganho de escala. Como uma das principais dificuldades elencadas está a precificação dos produtos.

Palavras Chaves: Startup, Tecnologia, Infoproduto, Marketing Digital.

1. Introdução

Diversos estudos têm discutido sobre difusão de novos modelos de negócios, em especial, startups (SHAN e WALKER e KOGUT, 1994; NANDA e RHODES-KROPF, 2013; YANG e SUN e Li ZHAO, 2019). O modelo de startup, emergente do Vale do Silício tornou-se prática mundial. Nesse modelo, busca e execução são as duas principais atividades das empresas empreendedoras (YANG e SUN e Li ZHAO, 2019).

Com a popularização da internet, novas oportunidades para quem deseja empreender foram criadas. A internet permitiu que novos modelos de negócio surgissem com um baixo investimento inicial. Para Nigri & Monteiro (2014) estas empresas que surgem no meio digital não possuem ativos fixos custosos pois dependem de menos mão de obra e espaço físico do que empresas tradicionais. Além disso, a possibilidade de atingir mais clientes em um intervalo de tempo reduzido, obtendo ganhos de escala nas operações é um atrativo muito forte para esse setor.

Conforme já analisado por Castells (2000), desde as últimas décadas do século XX a tecnologia da informação está provocando uma revolução tecnológica, remodelando a base material da sociedade em ritmo acelerado. As mudanças sociais são tão intensas quanto os

processos de transformação tecnológica e econômica. Estas mudanças podem ser vistas pelas empresas como uma oportunidade de crescimento, assim como uma ameaça contra sua existência.

A internet, em particular, obrigou as empresas a se reinventarem sob o risco de perderem espaço no mercado. Atualmente, entre as empresas mais valiosas do mundo, dominam as do setor de tecnologia: Microsoft, Apple, Facebook e Google (BRAND FINANCE, 2019). Algumas dessas empresas tiveram seu surgimento essencialmente online, como Google, Facebook, Uber, Booking, no qual seus principais produtos são digitais.

Entre as vantagens que empresas de tecnologia apresentam, pode-se ressaltar sua escalabilidade, isto é, a capacidade de expansão e a possibilidade de começar com um baixo investimento inicial, segundo Nigri & Monteiro (2014). Outra mudança representativa é a relativa ubiquidade espacial das empresas digitais, pois estas não se limitam a barreiras físicas, dado que é possível atender milhões de clientes sem precisar ir até eles ou, necessariamente entregar um produto físico, haja vista que todo o processo é feito pela conexão digital.

Neste contexto, surge o conceito de startup. Blank & Dorf (2012) definem por startup um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza. Esta definição surge a partir da necessidade de entender as novas empresas que estão revolucionando alguns mercados com estruturas enxutas e pouco investimento inicial para começar o negócio.

De acordo com uma pesquisa da Harvard Business School (Shikar Ghosh, 2012), 75% das startups fracassam nos primeiros anos de vida. Este dado demonstra que embora o modelo de negócio das *startups* possa ser altamente lucrativo, estes modelos de negócio lidam com muitas incertezas e por isso estão mais sujeitas ao fracasso. Diante deste contexto, o presente trabalho busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: Quais os desafios e oportunidades das startups no atual cenário brasileiro?

O objetivo geral do trabalho consiste em compreender os desafios e oportunidades das startups. Para tanto, foi realizado um estudo de caso em um startup de infoprodutos. A empresa Atlas Play (nome fictício) consiste em uma startup localizada na cidade de Uberlândia-MG com atuação exclusiva na venda de infoprodutos, através do sistema de afiliação. Foram analisadas as principais atividades da empresa, sua estrutura e as principais dificuldades que a startup enfrenta.

O estudo será conduzido ao longo de 4 seções. A introdução, explica como ocorrerá o andamento do trabalho, seus objetivos, metodologia, relevância do estudo e estrutura. o Referencial Teórico, começa com o tema “Inovação e Criação de Valor”. Esta segunda parte se demonstra importante para compreender o contexto histórico do assunto abordado do trabalho. Em seguida, uma visão geral do Infomercado e o Marketing Digital onde são apresentados conceitos e dados importantes sobre o Mercado. A seção três discute a metodologia do trabalho. A seção quatro apresenta o estudo de caso da startup, sendo a seção dividida em 3 partes onde é abordada a contextualização, estrutura e o desempenho da startup. Pro fim, as considerações finais do trabalho onde são abordadas percepções do gestor da startup, assim como perspectivas de mercado e transformações ocasionadas pela ascensão de algumas startups citadas no texto.

2. Referencial Teórico

2.1. Inovação e Criação de Valor

O processo de inovação tecnológica e ganhos de produtividade sempre estiveram presentes na dinâmica econômica do modo de produção capitalista. Segundo Castells (1999: 53), tomando por referência os registros dos historiadores, houve pelo menos duas Revoluções Industriais: a primeira começou pouco antes dos últimos trinta anos do século XVIII, caracterizada por novas tecnologias como a máquina a vapor, a fiadeira, o processo de corte em metalurgia e, de forma mais geral, a substituição das ferramentas manuais pelas máquinas; a segunda, aproximadamente 100 anos depois, destacou-se pelo desenvolvimento da eletricidade, do motor de combustão interna, de produtos químicos com base científica, da fundição eficiente de aço e pelo início das tecnologias de comunicação, com a difusão do telégrafo e a invenção do telefone.

Dentre estes historiadores pode-se registrar as contribuições de LANDES (2006) cujos estudos enumeram o conjunto de transformações tecnológicas e subsequente desenvolvimento industrial na Europa ocidental, no período compreendido entre a primeira revolução industrial (1750) até o esgotamento da segunda revolução, nos idos dos anos 1960.

Segundo Tigre (2006) durante o período da primeira revolução industrial, cujo epicentro foi a Inglaterra, surgiram grandes inovações, além da máquina a vapor que revolucionou o campo energético de movimentação das engrenagens mecânicas, cabe destacar o desenvolvimento da automação da manufatura, dando origem às primeiras

interpretações dos autores clássicos – Adam Smith e David Ricardo – sobre o papel da tecnologia na criação de riquezas. Pode-se atribuir ao pensador inglês Adam Smith as primeiras contribuições sobre a divisão social do trabalho e a mecanização dos processos produtivos como principais elementos dos ganhos de produtividade na atividade econômica. Adam Smith (1982) foi o primeiro a reconhecer a relação entre mudança tecnológica e crescimento econômico. Baseando-se em observações sobre as mudanças estruturais que ocorriam na Inglaterra na época em que escreveu sua obra “A Riqueza das Nações” ele identifica duas “inovações” que favoreciam o crescimento da produtividade: a divisão social do trabalho e os melhoramentos na maquinaria.

Conforme nos ensina Tigre (2006) as mudanças tecnológicas e as inovações gerenciais que inauguraram o século XX possibilitaram uma trajetória inteiramente nova para a organização interna da firma e sua interação com o mercado. Inovações tecnológicas e organizacionais que havia décadas estavam em gestação entraram em fase de rápida difusão, ampliando a escala e a dimensão geográfica dos negócios. Surge, nessa época, a grande empresa industrial, uma força capaz de acelerar o processo de concentração econômica e realizar a produção em grande escala.

Neste contexto o oligopólio se transformou na estrutura característica de vários segmentos das indústrias européia e norte-americana e o “capitalismo proprietário” já havia cedido lugar ao “capitalismo gerencial” como motor dominante do desenvolvimento econômico. Um novo modelo de empresa se tornou necessário para lidar com a crescente complexidade organizacional das atividades industriais, com a necessidade de aplicar conhecimentos científicos à indústria e com os altos custos fixos de investimentos em máquinas e equipamentos voltados para a produção em massa (TIGRE, 2006)

Entretanto, apesar do sucesso e do impacto organizacional na estruturação dos negócios e na organização das empresas, a partir do último quartil do século XX, observa-se um processo de esgotamento do modelo fordista-taylorista que até então dominava a economia mundial. A diminuição dos recursos naturais, das formas rígidas de organização da produção e o surgimento da microeletrônica são apontados como responsáveis por tal esgotamento. Desde a segunda metade do século XX as modernas tecnologias da informação e comunicação abrem novas trajetórias de inovação e organização da produção renovando o processo de destruição criadora que afeta a economia mundial desde a revolução industrial.

Este conceito de destruição criadora foi cunhado por Schumpeter (1942) em seu livro *Capitalismo, Socialismo e Democracia*, em que o mesmo descreve o processo de inovação, que tem lugar numa economia de mercado. Embora revolucionária, esta ideia descreve o processo dinâmico de funcionamento da economia de mercado, mostrando como a introdução de novos produtos e processos são responsáveis pela destruição das empresas tradicionais e dos obsoletos modelos de negócios. Para Schumpeter, as inovações dos empresários representam a principal condicionante do crescimento econômico sustentado a longo prazo. Neste sentido, o empresário inovador é o verdadeiro responsável pela destruição das empresas preexistentes e, assim, funciona como mola propulsora do novo estágio de desenvolvimento da economia e da geração de riqueza.

Na teoria do Desenvolvimento econômico, publicado originalmente em 1911, Schumpeter (1982, p: 50) afirma que “o desenvolvimento consiste primariamente em empregar recursos diferentes de uma maneira diferente, em fazer coisas novas com eles, independentemente de que aqueles recursos cresçam ou não.” E assim, ele define o empresário como o agente econômico que efetivamente leva à cabo combinações novas de recursos para desenvolver o seu empreendimento. Ou seja, a tarefa que distingue o empresário inovador é a sua capacidade e ímpeto (genialidade) de testar novas tecnologias na prática. As inovações seriam representadas pelos novos e melhores produtos e processos, novas formas organizacionais, a aplicação da tecnologia existente em novos campos, a descoberta de novos recursos e a abertura de novos mercados.

Na esteira do pensamento de Schumpeter novas contribuições no campo da inovação tecnológica ganharam corpo e ajudaram a sedimentar o que se convencionou denominar de pensamento neo-schumpeteriano. Um dos expoentes desta corrente é o italiano Giovanni Dosi (1982 e 1988) cujos trabalhos ajudaram na compreensão do papel da mudança técnica no processo de desenvolvimento econômico. Segundo suas formulações, pode-se caracterizar o papel da inovação tecnológica como a principal determinante dos saltos de produtividade que vêm caracterizando o desenvolvimento do sistema econômico. Neste contexto, segundo seus estudos pode-se atribuir à ação das empresas privadas, em sua busca por lucros, a função de principal agente propulsor dos processos de aplicação da inovação. Segundo Dosi (1988) as inovações referem-se essencialmente à procura, à descoberta, à experimentação, ao desenvolvimento, à imitação e à adoção de novos produtos, aos novos processos de produção e às novas formas de organização. Assim sendo, além da natureza cumulativa do processo de

inovação, outra característica que a acompanha é o caráter intrinsecamente marcado pela incerteza. Isto porque as atividades inovativas envolvem não apenas falta de conhecimento preciso sobre custos e resultados de diferentes alternativas, mas falta de conhecimento sobre quais são também as alternativas e quem serão os concorrentes.

Analisando as dificuldades de empreender a inovação e partindo da observação de casos concretos de empresas consideradas ícones modernos da inovação no século XXI, uma boa referência é o estudo de Mazzucato (2014:126-57) que analisa, dentre outros, o caso da Apple e a participação do Estado Americano. Neste estudo a autora destaca a importância da parceria com investidores privados para enfrentar as incertezas do mercado, mas substancialmente chama a atenção para os decisivos aportes de recursos públicos que foram estratégicos nos respectivos êxitos do processo de construção e desenvolvimento das trajetórias tecnológicas bem sucedidas. Ou seja, embora muitas das trajetórias empresariais sejam reconhecidamente inovadoras, esta autora destaca o papel das escolhas do setor público e dos aportes de recursos externos às empresas como elemento imprescindível ao financiamento das mesmas. Nesta mesma linha, Tigre (2006) advoga que a geração e apropriação de inovações, entretanto, é um processo complexo que depende não apenas das qualificações e dos recursos técnico-financeiros detidos pela firma, mas também do ambiente institucional no qual está inserida e do poder de negociação com fornecedores e clientes.

Outra contribuição teórica relevante pode ser atribuída a Edith Penrose (1959), que desenvolveu um trabalho pioneiro no início da década de 1950 e, assim, contribuiu decisivamente para o entendimento do papel da tecnologia e do conhecimento no crescimento da firma. O conhecimento, segundo ela, traz não apenas novas oportunidades produtivas como também permite dar um caráter único à firma. A aquisição do conhecimento ocorre tanto formalmente, através de transmissão escrita ou oral, como também por meio do aprendizado prático. Os sistemas de comunicação transmitem informações objetivas, mas que são captadas de forma diferenciada pelos agentes econômicos segundo sua experiência e capacitação. O aumento da experiência ajuda a potencializar a capacidade de adquirir conhecimentos e pode ser decisivo na própria habilidade de utilizá-los no processo produtivo. Entretanto, a experiência geralmente é específica a um conjunto de circunstâncias externas e grande parte das habilidades adquiridas pelo homem só pode ser aplicada em um contexto específico.

Neste sentido, o que estamos experimentando desde as três últimas décadas do século XX, nada mais é do que uma terceira revolução tecnológica, que fortalece a importância decisiva de conhecimentos científicos para sustentar e guiar a nova fase do desenvolvimento tecnológico. Neste contexto se insere o que Castells (1999: 49) denominou de tecnologias da informação. Como ele diz: “entre as tecnologias da informação, incluo, como todos, o conjunto convergente de tecnologias em microeletrônica, computação (software e hardware), telecomunicações/rádiodifusão e optoeletrônica”. O que sabemos é que o terceiro ciclo de revoluções industriais ainda não se completou e, neste sentido, muitas das transformações em curso ainda irão provocar importantes transformações na sociedade e nas relações sociais de produção.

Também é consenso na literatura o fato de que a velocidade de difusão tecnológica é seletiva tanto social quanto funcionalmente. Portanto, desafios empresariais são próprios deste momento, bem como oportunidades de surgimento de tomada de decisões inovadoras. E embora grandes empresas tenham vantagens tecnológicas e financeiras, estes períodos de rupturas tecnológicas ensejam importantes oportunidades para o surgimento de novas formas de empreendimentos e ofertas de novos produtos e serviços.

É neste contexto de grandes transformações tecnológicas, onde se destaca a revolução das tecnologias da informação que se objetiva analisar o caso concreto das empresas e startups de produção e ou comercialização de infoprodutos, em particular serviços de conhecimento. Uma recuperação histórica revela que a primeira iniciativa com ensino a distância foi criada em 1856, em Berlim, sendo uma escola de línguas por correspondência. Desde então, o avanço da tecnologia permitiu com que esse formato de ensino pudesse gerar a massificação do acesso ao conhecimento. Segundo Mugnol (2009) estas iniciativas ajudaram a otimizar questões de demanda, tempo, espaço, qualidade, eficiência e eficácia.

A tecnologia permitiu que muitas pessoas se tornassem criadores de conteúdo, compartilhando informações das mais diversificadas áreas. Segundo Buckland (1991) as unidades de informação podem ser qualquer unidade que colete, organize e disponibilize algo potencialmente informativo. Aplicando o conceito de Buckland ao mercado de infoprodutos, a produção de sua unidade refere-se a, por exemplo, a gravação de um vídeo que posteriormente será disponibilizada em uma plataforma e transformada em produto.

Para Kotler (2006) um produto (tangível ou intangível) é um bem ou serviço que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer seu desejo ou necessidade. De modo geral, os

infoprodutos digitais embora não sejam produtos palpáveis, são considerados produtos por satisfazerem necessidades específicas de um público que busca um determinado conhecimento específico e de maneira eficiente: são apresentados de forma imediata e podem ser consumidos quando e onde o cliente desejar.

O desejo de compra das pessoas é despertado quando elas enxergam suas necessidades ou quando são motivadas por alguma estratégia de marketing ou quando tomam decisões sob influência de pessoas conhecidas ou personalidades sociais. Em geral é comum afirmar que as pessoas utilizam autonomamente suas decisões de comprar e atender suas preferências, mas é incontestável reconhecer que muitas das decisões de aquisição de bens e serviços são motivadas por influências externas. Para Rackham (1988), no processo de suprir as necessidades pode-se destacar duas fases: explícitas ou implícitas. Para a primeira, o potencial comprador já tem consciência de sua necessidade e portanto está mais propício a realizar a compra. Uma necessidade implícita é quando o cliente passa a relatar algum tipo de insatisfação ou dificuldade, uma necessidade abstrata, em que não tem certeza, de fato, do que precisa ou gostaria de ter. Sendo portanto, uma função do vendedor compreender e esclarecer ao cliente em potencial quais poderiam ser suas necessidades e, a partir desta ação proativa, efetivar uma venda.

Conforme Parkes (2015), o que tem valor para os indivíduos é a informação, mas quando apresentada como uma solução e que gera algum tipo de transformação objetiva e subjetiva na vida de quem adquire esse conteúdo. Evidenciando isso com indivíduos que, preocupados com a sua vida financeira ou induzidos por sua ganância, pagam por infoprodutos que prometem ensinar técnicas e táticas sobre investimentos financeiros ou novas fontes de renda.

Segundo Kotler (2010), Marketing é a ciência e a arte de explorar, criar e entregar valor para satisfazer as necessidades de um mercado-alvo visando proporcionar lucro ao agente econômico. De acordo com (PEREIRA, 2018), para o inbound marketing, toda forma de publicidade se baseia em conquistar o interesse das pessoas com algo de valor. Para tanto, segundo técnicas recentes de divulgação e promoção de vendas, uma proposta muito utilizada consiste em não interromper constantemente o conteúdo que os potenciais clientes estão consumindo, mas realizar promoção de produtos e conteúdos de forma sutil, nos próprios canais de comunicação, como por exemplo nas mídias sociais da empresa.

Para Rez (2017), marketing de conteúdo é o que conecta uma necessidade implícita à resposta que o vendedor deseja dar. Portanto, é trabalhado no desenvolvimento de um contexto onde o cliente se identifica com a situação inicial e, após consumir o conteúdo, associa-a com a solução para sua dificuldade e, conseqüentemente, já está conectado ao canal que vende a solução. Desta forma, traça-se uma trajetória a ser percorrida pelo cliente de maneira que ele se sinta confiante e “pronto” para comprar no final do trajeto.

2.2 Infomercado e Marketing digital

Desde que atenda ao formato escalável e inovador, uma startup pode teoricamente atuar em qualquer mercado. Entre as mais diversas formas de atuação que podem contemplar uma startup, destaca-se o mercado de infoprodutos digitais. Este segmento de mercado se destaca pelo predomínio de transações envolvendo produtos digitais, também classificados como bens intangíveis, que não necessitam de muitos recursos e infraestrutura de alocação, permitindo que os empreendedores possam começar com um baixo investimento e poucos funcionários. Isto porque grande parte do negócio envolve parcerias com outros agentes econômicos sem necessariamente ser mediada por um contrato formal de emprego, aluguel de bens e imóveis ou empréstimos financeiros.

O mercado de infoprodutos digitais comercializa produtos como livros digitais (ebook), podcasts, cursos online (videoaulas) entre outros materiais como consultas com profissionais de diversas áreas do conhecimento. Enfim, vem se tornando um espaço inovador de circulação de serviços (intangíveis) que cada vez mais conecta pessoas que estão dispersas em uma imensa área de mercado. Todo o processo de comercialização envolvendo desde a estratégia inicial de marketing do produto, operação de compra e venda e a entrega do serviço é feito de forma online, o que torna o custo deste processo baixo e dispensa uma logística física para a distribuição e pagamento, sendo o produto entregue imediatamente após a compra via web (rede de transmissão de dados).

Segundo Kotler (2000: 39), para um produto se destacar da concorrência ele precisa estabelecer a personalidade do produto e a proposta de valor. O produto deve transmitir essa personalidade de maneira distinta dos concorrentes, deve-se procurar uma maneira singular de comunicar um poder emocional que vai além de uma simples imagem mental. Para que a imagem funcione, ela deve ser transmitida por todos os veículos de comunicação e contato de imagem disponíveis.

A publicidade é um recurso importante para as empresas digitais que desejam se destacar, como estas não apresentam uma estrutura física com fachada, as empresas digitais precisam aparecer para o público através dos meios digitais. Com isso, algumas ferramentas de anúncios surgiram e permitem a criação de diferentes estratégias de anúncios em redes sociais, sites, jogos, aplicativos etc. Estima-se que no Brasil, serão gastos mais de R\$20 bilhões em anúncios digitais, valor superior aos R\$18 bilhões registrados no ano de 2018.¹

Entre as principais ferramentas no ocidente, estão atualmente no topo do mercado o Google e Facebook.² Estas empresas, líderes no mercado mundial (excluindo a China) criaram ferramentas inovadoras e ainda sem uma regulamentação restritiva que permitiram um novo leque de possibilidades para as empresas atingirem o seu público. Antepondo as antigas formas de anunciar, seja por panfletos, outdoors, rádio ou televisão, por um lado a capacidade de segmentação do público era dispendiosa e extremamente difícil de se fazer e, por outro lado, as métricas para mensurar resultados eram pouco precisas e nem sempre empregadas. Hoje, por meio das redes sociais, é possível ter um controle preciso do público que se deseja atingir. São disponibilizadas ferramentas que permitem a formatação customizada seja de configurações demográficas ou de faixa-etária, seja de público alvo por segmentações de interesse e preferências, incluindo aí a possibilidade de mapear os diferentes perfis por gostos e principais atividades de envolvimento.

Outro fator que torna a publicidade digital um meio menos restrito às grandes corporações ou ao poder econômico são seus custos mais fragmentados. Hoje existem ferramentas que viabilizam um anúncio por valores relativamente de baixo custo, sendo possível anunciar com menos de R\$5,00 por dia. Neste caso a ferramenta pode ser usada por qualquer usuário do facebook através de uma plataforma que apresenta uma interface intuitiva, dispensando conhecimentos prévios em publicidade e propaganda. É claro que isto não homogeniza o mercado, mas permite que distintos agentes econômicos possam criar seus primeiros anúncios sem grandes investimentos, e com isto, abre uma janela de oportunidades para novos desenhos de estratégias de marketing e emprego de criatividade.

¹ Conforme informação disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/dino/crescimento-do-mercado-de-infoprodutos-impulsiona-as-startups-digitais.cb74a8b35d18762d150b4cc1a9be30521fuacyze.html>

² Aqui não estão sendo consideradas as ferramentas e empresas digitais utilizadas no mercado chinês, embora deva ser reconhecido que as mesmas também apresentaram uma importante expansão e poderão se tornar alternativas competitivas com as empresas ocidentais.

Por meio de anúncios na internet o processo de venda de infoprodutos pode se tornar semi-automatizado, com anúncios veiculados e otimizados por meio do emprego da inteligência artificial e dos algoritmos criados pela equipe de funcionários e colaboradores das plataformas digitais. Com isso as empresas de infoprodutos podem estabelecer com grande grau de precisão a definição do público alvo que pretende-se atingir, podendo segmentá-los por fatores como idade, gênero, localização, mas também por interesses ou comportamentos online daquele público (páginas visitadas, vídeos assistidos etc.). O orçamento que deseja-se gastar também é pré-definido pelo anunciante, partindo de R\$5 por dia, o que torna estes veículos de anúncio muito mais acessíveis e melhor custo/benefício comparando-os com veículos tradicionais de publicidade.

Outro recurso importante para os produtores (como são chamados os criadores de produtos digitais) são as plataformas onde são publicados os produtos. Uma das principais plataformas do país, a Hotmart, fundada em 2012, já possui mais de 1,3 milhões de consumidores no Brasil (HOTMART, 2018). Estas plataformas são responsáveis pelo processo de pagamento e entrega do produto ao comprador, que geralmente é feita pela web.

Uma segunda plataforma que se destaca no mercado de infoprodutos é a Monetizze. Semelhante a operação da Hotmart, ela funciona como uma hospedeira de infoprodutos, disponibilizando um sistema de pagamentos próprio e ofertando um sistema automático de remuneração por comissão para afiliados. De forma geral existem duas formas de trabalhar com a Monetizze, são elas como “produtor” ou “afiliado”. A primeira é disponibilizada para empresas que possuem um infoproduto próprio e desejam utilizar do sistema de pagamento e, ao mesmo tempo, disponibilizar este produto na plataforma para que terceiros (afiliados) possam vendê-lo, recebendo uma comissão pré-estabelecida pelo produtor. A segunda forma, portanto, é dedicada aos afiliados (parceiros) das empresas que ofertam produtos. Em 2017, a startup mineira foi eleita como a melhor plataforma de infoprodutos do Brasil. A premiação foi realizada no maior congresso de Marketing de Afiliados da América Latina: o Afiliados Brasil, em São Paulo.³

Para o desenvolvimento de novos negócios a concorrência também é importante, o que força as startups à constante busca de melhorias no seu produto, forçando a busca de

³ Conforme notícia disponível em : <http://www.simi.org.br/noticia/Startup-mineira-e-eleita-a-melhor-plataforma-de-infoprodutos-do-Brasil>

diferenciação de produtos e também preços mais competitivos. Novas estratégias e o desenvolvimento de novos produtos garantem uma incessante geração de inovação para o mercado onde atuam.

Portanto, conforme a atual organização da estrutura das plataformas de infoprodutos pode-se dizer que existem duas principais funções para quem deseja comercializar produtos digitais. Para quem possui um serviço digital, como por exemplo um curso ou livro próprio, e deseja disponibilizá-lo para venda, o caminho passa inicialmente pelo processo de escolha e cadastramento em uma plataforma, inscrevendo-se como produtor e realizando o upload do produto. Outra função é a de operar como um simples afiliado dos produtores de serviços virtuais, tornando-se responsáveis por desenvolver uma estratégia própria de marketing e consequentemente disponibilizar para o mercado, através de algoritmos próprios, os infoprodutos disponibilizados pelos produtores.

Os afiliados podem escolher a forma que farão suas vendas: seja por blog, páginas no facebook, perfis no instagram ou usando as ferramentas de anúncio web. Cada venda que um afiliado faz gera uma receita em forma de comissão que, dependendo do caso e respectivo acordo com o produtor, pode chegar em até 80% do valor de venda do produto. O afiliado é o responsável por escolher o produto que deseja promover, entre as centenas de milhares disponibilizados em cada plataforma, e também é responsável pelos custos e riscos envolvidos nas inúmeras estratégias de venda.

Considerando o processo ainda muito incipiente e pouco regulado das vendas digitais, associado ao baixo custo inicial envolvido na possibilidade de anunciar (desenvolver uma estratégia de marketing) apenas com acesso a internet e de forma escalável, isto torna o mercado de infoprodutos atraente para quem deseja abrir um negócio, tanto para produtores como para afiliados. Diversas empresas do setor são movidas pela conquista de resultados expressivos no curto prazo, mesmo com o requisito de baixo número de funcionários e sem necessitar de investimento inicial com espaço físico próprio e equipamentos caros. Na verdade, grande parte destes empreendedores atuam a partir da utilização básica de apenas um computador conectado à internet.

3. Procedimentos metodológicos

Este estudo de caso ocorreu em uma empresa de infoprodutos na cidade de Uberlândia/MG, sendo uma pesquisa caracterizada como descritiva, devido ao levantamento dos dados e ocorrência situacional do problema.

Quanto aos procedimentos técnicos este trabalho é classificado como pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A aplicação da metodologia ocorreu em duas etapas, iniciando por meio do levantamento do referencial teórico, e pesquisa participante, tendo em vista que o autor é proprietário da empresa. Para Gil (2007), a pesquisa participante “caracteriza-se pela interação de pesquisadores e membros das situações investigadas”. Assim, o autor foi a principal fonte de dados para o estudo de caso.

4. Estudo de Caso

4.1 Contextualização da empresa

A empresa objeto desse estudo foi fundada na primeira semana de janeiro do ano de 2019, e formalizada no mesmo mês. A startup Atlas Play, fundada por um jovem empreendedor é considerada uma microempresa, em conformidade com a legislação brasileira (faturamento bruto anual inferior a R\$ 360.000,00). As suas atividades são realizadas em uma cidade polo de médio porte, no interior de Minas Gerais, mas, no entanto, entende-se que sua área de mercado não se confunde com a área predominante de mercado da economia do polo, uma vez que atividades virtuais não apresentam limitações geográficas para sua operação, haja vista suas atividades serem realizadas no contexto da rede mundial de computadores.

Pode-se definir a forma de atuação da startup como intermediária no sistema comercial de infoprodutos. Sua principal função é desenvolver estratégias de comercialização do produto de terceiros para o consumidor final. Neste contexto, o seu faturamento é gerado pela comissão sobre as vendas realizadas. Além dos desafios próprios relacionados a escolha de produtos e as estratégias de marketing, esta empresa é responsável pelos riscos envolvidos com os custos de divulgação do produto e as obrigações tributárias. A Atlas Play tem como sua principal atividade a veiculação de anúncios em redes sociais e como principal ferramenta o Facebook Ads. A startup é responsável por criar campanhas virtuais visando o alcance do público alvo para cada um de seus produtos, definindo orçamentos, campanhas e buscando otimizar seus anúncios em intervalos de tempo muito curtos e com grande instabilidade, haja

vista o monopólio da empresa provedora do link virtual com os clientes (FACEBOOK) e a ausente disponibilidade de negociação bilateral dos custos, que podem variar segundo os algoritmos da empresa que detém o comando do contato virtual dos potenciais consumidores, controladora da ferramenta Facebook Ads.

A oportunidade do negócio, a motivação e o interesse por este modelo de negócios deve ser creditado ao fato da pequena exigência de capital para empreender o investimento inicial e começar o negócio, com todas as suas incertezas e riscos. Da mesma forma, também não podem ser relegadas as facilidades próprias da praticidade de poder atuar diretamente no mercado utilizando ferramentas digitais, sem a necessidade de incorrer em custos fixos para contratar funcionários ou alugar/adquirir e equipar necessariamente um espaço físico para montar um escritório. No caso do mercado brasileiro este fator é muito relevante haja vista a inexistência ou precariedade de um sistema creditício ou de bolsa de valores especializado em financiar a baixos custos pequenas empresas inovadoras e com grandes riscos. Em geral estes empreendimentos ficam sujeitos à própria sorte e subordinados aos interesses de grandes investidores ou capitais especulativos.

Portanto, considerando o baixo requisito inicial de capital financeiro exigido nestas startups de infoprodutos digitais, embora exija um certo capital humano intelectual, tácito, autodidata ou científico, é mister reconhecer que o baixo investimento inicial nesta modalidade de empresa minimiza as barreiras de entrada. Outra especificidade interessante neste segmento refere-se à rapidez com que são mensurados os resultados do modelo de negócios. Em muitos casos já é possível aferir desde a primeira semana de funcionamento da startup se ela está apresentando resultados positivos ou negativos em suas campanhas de marketing.

Entretanto, apesar das pequenas barreiras financeiras à entrada neste negócio, estas empresas dependem de informações, custos e algoritmos de grandes multinacionais que oligopolizam as redes sociais no cenário internacional, além da intermediação das referidas plataformas digitais para o gerenciamento dos custos e receitas.

O principal custo da startup é com capital de giro para a veiculação da sua estratégia de anúncios. Neste sentido, a estratégia inicial foi gerar um plano de negócios e uma proposta de marketing em conformidade com os algoritmos das plataformas de ancoragem e as ferramentas de anúncios das empresas de compartilhamento de informações das redes sociais,

em conformidade com o objetivo de compatibilizar os custos variáveis e assim começar a gerar capital próprio e crédito para a empresa.

Em sua palestra para o Google Campus Presents (2017), o mineiro Tallis Gomes, fundador da startup EasyTaxi e CEO do Singu, relata a dificuldade que é empreender no Brasil dependendo de capital de terceiros. Tallis afirma que o Brasil é um dos piores países do mundo para se conseguir levantar capital de investimento em um negócio, ficando no ranking atrás de países menos desenvolvidos economicamente como Nigéria e Gâmbia.⁴

O Brasil está em último lugar no ranking da disponibilidade e custo de capital, que é um dos fatores determinantes da competitividade de um país. O ranking da disponibilidade e custo de capital, com dados de 2018, os últimos disponíveis, está na primeira edição do boletim Competitividade em Foco, elaborado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI). A publicação compara o Brasil com 17 países de economia similar à brasileira: Argentina, Austrália, Canadá, Chile, China, Colômbia, Espanha, Indonésia, Índia, Coreia do Sul, México, Peru, Polônia, Rússia, Tailândia, Turquia e África do Sul.⁵

Portanto, considerando as limitações financeiras e operacionais, para que haja foco nas operações, por se tratar de uma empresa com limitações no número de funcionários, a startup opta por não trabalhar com muitos produtos, sempre focando em 2 ou no máximo 3 nichos, garantindo a opção de poder escalar os produtos que estão tendo os melhores resultados em vendas. Este formato é o que produziu os melhores resultados para a startup, que atua com uma estrutura enxuta, processos automatizados (algoritmos definidos) e poucos produtos em sua esteira, tendo como foco diminuir o tempo de dispêndio da mão de obra e, assim, otimizar orçamentos verticais (orçamentos altos para poucos produtos) com um risco relativamente administrado no curtíssimo prazo.

4.2 Estrutura da Startup e estratégia de negócios

A estrutura de uma empresa nesse segmento normalmente é muito simples, como também é o caso da Atlas Play. Nela o proprietário é o responsável direto por atividades de

⁴ A referida informação pode ser vista em: <https://www.youtube.com/watch?v=4xH9ne6np6k>

⁵ Conforme: <https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/economia/brasil-fica-em-ultimo-lugar-no-ranking-de-custo-de-capital-diz-boletim-da-cni/>

gestão, execução e análise a que refere-se a startup. Todos estes processos só são possíveis de serem executados por um número restrito de pessoas pois trata-se de parte de um sistema de parcerias no mercado. A empresa em questão é responsável por fazer unicamente a promoção de vendas dos produtos, tendo que existir outras empresas responsáveis pela produção do conteúdo a ser vendido e, principalmente, a(s) empresa (s) que gerenciam os bancos de dados que geram as informações detalhadas dos clientes em potencial.

Os custos fixos da empresa definidos em contabilidade de custos, conforme Eliseu (2003), são apresentados como aqueles que independem do volume de produção, representando custos em geral com valores constantes. Para a startup Atlas Play, seus custos fixos foram reduzidos por exercer suas atividades exclusivamente por um computador conectado à internet, dispensando um aluguel de sala comercial e os demais custos e despesas que isto geraria. O funcionamento da empresa acontece principalmente em home office onde todas estes custos fixos já existiam e não se alteraram após a instalação da startup.⁶ Estes demais custos estão implícitos em um espaço prévio onde estão disponibilizadas condições de acesso a internet em alta velocidade, tarifas públicas, segurança e funcionamento 24 horas.

Outra grande vantagem de startups é o fato de conseguirem automatizar muitos processos, haja vista trabalharem com softwares. Isto permite que o número de funcionários que estes modelos de empresas operam sejam reduzidos, como é o caso da startup Atlas Play onde todas as frentes da empresa (com exceção da contabilidade que é feita por uma empresa terceirizada) são de responsabilidade de apenas uma pessoa, tanto em gestão quanto operação. Esta operação em rede virtual torna os custos ainda menores e tem seu tempo otimizado por serem realizados por softwares pré-existentes ou em desenvolvimento por terceiros.

A primeira etapa da estrutura de atividades da empresa consiste em encontrar um produto para afiliação, isto é, identificar na plataforma parceira quais produtos estão de acordo com as dotações orçamentárias da startup e, conseqüentemente, poderão gerar retorno financeiro positivo em suas vendas. Esta etapa envolve fatores qualitativos e quantitativos. No Quadro 1 são apresentados os principais pontos considerados na escolha de um produto.

⁶ Este conceito pode ser mais aprofundado em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/custo-fixo-variavel.htm>

Quadro 1 - Análise de Novos Produtos

Item	Descrição	Informação
Nicho	Subdivisão de um segmento de mercado	Exemplo: Artesanato, beleza e bem estar, marketing digital, maquiagem, idiomas etc.
Tamanho do Público	Quantidade de potenciais clientes	Quanto maior o público, maior pode ser a demanda.
Preço	Valor cobrado pelo produto	Deve corresponder ao valor entregue.
Comissão para Afiliado	Porcentagem do valor total da venda que será dado ao afiliado.	Pode variar de 5 a 85%
Página de Vendas	Website onde o produto é ofertado ao cliente.	A análise envolve aspectos técnicos e visuais.
Relevância nas Redes Sociais	Redes Sociais da autoridade ou instituição responsável pelo produto.	Página do Facebook, perfil do Instagram, Canal do Youtube etc.
Qualidade Percebida	Qualidade dos vídeos (imagem e áudio) e do conteúdo apresentado.	Equipamento, edição, cenário, apresentação etc.
Valor Agregado ao Cliente	Qual é a relevância deste aprendizado para o cliente.	“Quanto esse aprendizado pode gerar de retorno para o aluno?”

Fonte: Elaboração própria

Em primeira análise, verifica-se que alguns fatores apresentam uma correlação muito elevada entre si, como no caso do “Nicho” e “Tamanho do Público”, mostrando que fatores qualitativos e quantitativos, embora apresentem especificidades, devem ser analisados em um mesmo grau de importância. O nicho pode definir o tamanho do público que será focalizado por meio de segmentações dentro da plataforma de anúncios do Facebook.

Outro fator relevante na montagem da estratégia de vendas é considerar que o preço de um produto também pode ser cruzado com o dado “Valor Agregado ao Cliente” pois, em

se tratando de um produto digital, constata-se que o custo não é o principal fator a ser levado em conta na construção do preço. A experiência da startup em foco revelou que é importante fazer análises e testes para chegar em um preço de venda ideal. No entanto, em função do processo de hospedagem dos produtos nas plataformas, constata-se que esta decisão fica a cargo do produtor. Esta situação claramente cria uma possível restrição na estratégia de marketing da startup de infoprodutos digitais e dificulta a modelagem de uma campanha de vendas. Por isso, na escolha dos produtos a serem disponibilizados e exogenamente precificados, cabe ao afiliado (startup) avaliar o potencial de vendas, considerando o valor a ser cobrado vis-à-vis o custo estimado da campanha publicitária (CPV).

Considerando que a startup que operacionaliza as vendas, na condição de afiliado, não participa do processo de determinação dos preços dos produtos a serem disponibilizados em suas campanhas de vendas, resta-lhe avaliar um elemento central para o sucesso do negócio: a “Comissão Para Afiliado”. Ou seja, o valor a ser pago pelo detentor do produto para a empresa afiliada. Assim, embora não tenha capacidade de mediar a precificação dos produtos, cabe à startup avaliar a margem de retorno como um ponto de grande relevância no momento de decidir pelo portfólio de produtos a serem ofertados ao mercado. O percentual de comissão atribuído também pode ser caracterizado como a margem de contribuição que o afiliado tem sob o produto vendido. O valor absoluto da comissão representa, sob a ótica do afiliado, quanto será gerado de receita própria sobre cada unidade de venda para a empresa. Uma comissão percentual alta representa a maior probabilidade de se ter ROI (Return on Investment, que em português significa “Retorno sobre Investimento”) anunciando o produto. Entretanto, nem sempre um produto que oferta uma elevada comissão para o afiliado apresenta potencial de mercado, haja vista que seu preço final, definido pelo proprietário do produto e não mediado com a empresa afiliada, pode estar fora da realidade do mercado.

Outra tarefa fundamental, depois de escolhido o produto, refere-se à construção da sua página específica de vendas. A página de vendas envolve análises técnicas como o tempo de carregamento do site, a análise de aspectos visuais e de disponibilização de informações. Por exemplo: se todas as informações sobre o produto estão sendo apresentadas, se existem depoimentos de clientes, se ocorre uma área de perguntas e respostas, se são disponibilizadas informações em formatos diferentes, como vídeos e textos, etc. Todos estes aspectos são influentes no desempenho de vendas da página. Para medir o desempenho de cada produto é

calculada a taxa de conversão da página, obtido a partir do número de vendas, dividido pelo número de cliques contabilizados.

Do ponto de vista operacional as atividades diárias executadas na empresa são estabelecidas em um fluxo contínuo, a partir da definição de rotinas e hierarquias, assim como atividades mensais e sazonais a serem realizadas. Para as atividades diárias, a rotina do gestor é de analisar os resultados dos anúncios que estão em veiculação, com base em determinadas métricas do gerenciador de anúncio, são elas:

Quadro 2 - Métricas do Gerenciador de Anúncios

Sigla/Nome	Métrica	Descrição
CPC	Cost per Click	Custo por Clique
Cliques	Cliques no link	Quantidade de cliques no link.
CTR	Click Through Rate	Taxa de cliques percentual
COM	Cost Per Mille	Custo por mil impressões
CPA	Cost Per Acquisition	Custo por compra
Número de Vendas	Número de Vendas Por Anúncio	Quantidade total de vendas

Fonte: Elaborado pelo autor

Estas métricas são as principais e, quando combinadas, apontam o desempenho instantâneo do anúncio para o gestor. No caso da startup em análise, os anúncios em veiculação tem como objetivo a conversão direta, ou seja, o desempenho do anúncio é direcionado para vendas, por isso, estas foram escolhidas como as principais métricas. Para objetivos diferentes como por exemplo Envolvimento, Tráfego, Visualização de Vídeo entre outros objetivos oferecidos pela plataforma, deve-se analisar e aplicar métricas diferentes de avaliação. Portanto, não existe uma métrica uniforme, mas um portfólio que deve ser apropriado pelos gestores da startup e empregados segundo as estratégias e objetivos da empresa.

Para o acompanhamento sistemático do desempenho dos anúncios a empresa pode filtrá-los por períodos. No caso da Atlas Play, optou-se por estabelecer um cronograma de

análises diárias, envolvendo todos os resultados ocorridos no período do dia anterior. Tal procedimento foi justificado em função do entendimento de que análises para períodos maiores podem apresentar discrepâncias entre os resultados dentre os diferentes dias, o que pode gerar provocar uma dispersão entre os valores médios e acentuar o desvio padrão, o que pode induzir o gestor a tomar decisões equivocadas. Portanto, foi estabelecido que decisões de alteração nos orçamentos e anúncios devem ser feitas com base da análise do dia anterior, reduzindo assim a chance de um anúncio continuar em veiculação custando um valor superior a aquele esperado pela empresa. Assim sendo, enquanto uma empresa pequena ou média do setor tradicional normalmente tem dificuldade de acompanhar o seu desempenho mensal, semestral ou mesmo anual, a startup do setor de infoprodutos digitais consegue realizar um acompanhamento diário dos resultados e, portanto, corrigir em prazos muito curtos as suas estratégias de atuação e dispêndio de recursos, buscando preservar o seu fluxo de caixa.

O acompanhamento diário dos resultados não exige a empresa de avaliações mais estruturais no tempo. Além da dinâmica da conjuntura do mercado nacional, com suas datas comemorativas e suas interferências nos resultados de vendas deste segmento de produtos, a análise do caso concreto da Atlas Play revelou uma sazonalidade específica no mercado de infoprodutos. Foi possível verificar que embora possa-se vender infoprodutos digitais em qualquer período do ano, constatou-se que há uma maior predisposição do mercado alvo em consumir e aprender determinados cursos em certas épocas. No cômputo geral dos resultados foi possível constatar que o começo do ano, por exemplo, apresenta um aquecimento da demanda para cursos de marketing digital, produtos de dietas e treinos físicos, assim como cursos de línguas e alguns outros nichos ligados às motivações pessoais. A principal hipótese é a de que este fato está relacionado com a premissa de que no começo do ano as pessoas estão predispostas a “mudar de vida”, praticar esportes, aprender novos idiomas e melhorar sua vida financeira. Portanto, a startup que pretende aproveitar esta alta do mercado para vender mais no começo do ano deve se preparar para atingir o maior público possível neste período.

O acompanhamento dos resultados das campanhas de marketing não dispensa outras importantes frentes de gestão da empresa. A análise deste caso concreto revelou que existem outros processos que a startup realiza em determinadas situações que podem ocorrer durante sua atividade, como a abertura de novas parcerias e o cancelamento com antigos parceiros fornecedores de produtos específicos. Existem diversos motivos que podem ocasionar estas

mudanças, mas a mais comum, conforme dados da startup avaliada, são os processos recorrentes de saturação absoluta e relativa do mercado. Um produto digital tem o benefício de poder ser vendido em escala, no entanto, sabe-se que o mesmo produto não será vendido infinitamente, pois além da limitação da demanda efetiva absoluta do mercado também é preciso ficar atento ao surgimento de produtos substitutos (demanda relativa), que neste mercado são ofertados de forma muito dinâmica.

O acompanhamento operacional da empresa Atlas Play revelou que a demanda de um produto é analisada por diversas formas e este mercado pode se renovar ou aumentar em determinadas situações. Sabe-se que são milhões de pessoas conectadas pelas redes sociais e este público gigantesco teoricamente (o Brasil é um dos maiores mercados do mundo) pode ser visto como o mercado da startup de infoprodutos digitais, independente do seu local de atuação. A análise do desempenho da empresa Atlas Play revelou a existência de uma linha de análise que explora o CPA de um produto ao longo de um período maior do que o acompanhamento diário. Segundo dados de desempenho, ficou evidente que este CPA pode reduzir ou aumentar conforme as variações de mercado. Neste caso, quando é analisada uma linha de dispêndio crescente, ou seja, o custo para vender o produto aumentou constantemente, entende-se que a demanda deste está se esgotando e, ao mesmo tempo, nota-se que já estão sendo desperdiçados gastos de campanha de divulgação do produto para clientes que já adquiriram o mesmo em campanhas anteriores. Portanto, os resultados negativos não derivam da estratégia da campanha ou do desenho do perfil dos clientes potenciais, mas da saturação do mercado, fator que explica o porque ficou mais difícil realizar novas vendas. Assim sendo, o aprendizado da startup revela que a observância desta tendência impõe uma limitação absoluta e determina o imperativo de encerrar sua parceria naquele produto, sob risco de comprometer os resultados. Aqui se encerra um ciclo e a startup precisará encontrar novos produtos para promover, passando por uma nova estrutura de atividades.

4.3 Desempenho da Startup de infoproduto

Logo nas primeiras campanhas de divulgação dos produtos o sócio-fundador da Atlas Play identificou que este nicho de mercado ainda é pouco explorado pelos concorrentes e empresas tradicionais, que aparentemente não demonstram ter experiência com a modalidade

de veiculação de anúncios em mídias sociais. Identificou-se aí uma grande oportunidade de ser comissionado pela venda de produtos digitais que podiam ser vendidos utilizando desta expertise. Em virtude de ser um mercado ainda pouco explorado e do enorme potencial de crescimento, desde as primeiras campanhas o volume de vendas atingido pela startup superou as metas estabelecidas para o primeiro mês, obtendo um retorno positivo sobre o investimento e a validação do seu modelo de negócio. Estes resultados ainda são mais expressivos se for considerado que a economia brasileira atravessa um período de profunda crise, com baixo dinamismo nos diversos setores, elevado desemprego e predomínio de expectativas negativas sobre o desempenho dos investimentos.

A singularidade de uma startup dificulta uma comparação com outras empresas para uma avaliação externa de seu desempenho. Entretanto, considerando as estratégias já apresentadas para o caso da empresa sob análise, serão feitos alguns apontamentos sobre suas singularidades e o seu desempenho específico em termos de rentabilidade.

Conforme já descrito, esta empresa opera a partir de um canal de vendas parceiro, neste caso, a empresa utiliza a plataforma de anúncios do Facebook, o Face Ads, que permite a veiculação de anúncios nas redes sociais Facebook e Instagram. O principal gasto da empresa é justamente com a compra de campanhas nas mídias sociais, tornando suas operações extremamente dependentes das plataformas parceiras. Seu CPV (custo por venda) é calculado a partir do gasto total com a plataforma dividido pelo valor faturado total de vendas. Portanto, sua margem de lucro depende do valor cobrado pela ferramenta, que é absolutamente exógeno e controlado por empresas oligopólicas de grande porte e, portanto, com grande poder de fixar preços. O custo de uma campanha do Face Ads é definido por leilão, ou seja, o valor cobrado varia conforme a oferta e demanda do mercado de anunciantes naquele momento.

Entretanto, sabe-se que estas empresas possuem robustos algoritmos que lhes possibilitam uma grande capacidade analítica de uma volumosa base de dados que elas próprias gerenciam (big data). A quantidade de informações que empresas como Google e Facebook detêm sobre seus usuários gera uma base de dados customizada de preferências dos potenciais clientes para as compras. Os dados que os próprios usuários forneceram às plataformas combinados com suas atividades diárias nas redes, transformaram empresas como o Facebook em negócios bilionários por conta de seu banco de informações. Estas informações são vendidas para empresas em forma de espaços publicitários direcionados, ou

seja, a plataforma do Facebook de anúncios permite que empresas parceiras anunciem diretamente para seu público alvo, atingindo-os de forma precisa e otimizando o custo para cada campanha de produtos específicos. Portanto, longe de ser um mercado de oferta e procura, a startup compra um serviço, a preço variável, de uma grande empresa com poder de mercado e consequente determinação de preços.

Dentro da plataforma de anúncios, a empresa Atlas Play passa a ter controle do público a ser atingido pela sua campanha, estimado a partir do orçamento definido no Face Ads. No entanto, conforme algoritmos controlados pela empresa Facebook, o mercado pode mudar repentinamente e afetar o CPC (custo por clique) das campanhas, tornando um risco alto para a empresa anunciante. Neste sentido, a rentabilidade de uma campanha depende de um monitoramento contínuo, em período integral, dos valores cobrados diariamente pela empresa provedora dos dados de acesso aos clientes.

A plataforma Face Ads utiliza de seus algoritmos para veicular os anúncios para o público customizado, segundo demanda do afiliado, baseado no objetivo da campanha proposta, mas lastreado em um imenso banco de dados mantido sob seu inteiro controle e sigilo. Neste contexto, foi observado que os resultados de cada campanha, de forma geral, foram melhorando consideravelmente conforme o aumento do volume de vendas. Isto porque, a cada venda que é realizada de um determinado produto, a plataforma Face Ads pode produzir novos cruzamentos de dados no seu portfólio de usuários das redes sociais e, com isso, consegue filtrar com maior precisão o público alvo de potenciais compradores daquela campanha. Permitindo um direcionamento mais preciso das campanhas e melhorando por consequência os resultados da *startup* Atlas Play.

A *startup* Atlas Play foi formalizada no primeiro momento como MEI (Microempreendedor Individual) criado pela Lei Complementar nº 123/2006. Nesta categoria, o empresário tem um processo tributário menos burocrático e também paga menos impostos, sendo todos os seus tributos pagos por uma guia de valor fixo mensal de R\$51,85. No entanto, para se enquadrar como MEI, a empresa não pode ultrapassar o valor de R\$81mil de faturamento anual. Devido aos bons resultados, o faturamento da startup ultrapassou o limite permitido logo nos primeiros 3 meses de existência, obrigando o gestor a desenquadrar a startup e registrá-la como microempresa. Enquanto microempresa, a startup passa a depender de um contador para apurar o tributos a serem pagos pela empresa e, por opção do gestor, essa tarefa passou a ser feita por um escritório contábil terceirizado.

Para finalizar é fundamental tecer alguns comentários sobre os desafios operacionais que envolvem a rentabilidade do negócio frente aos obstáculos e incongruências do sistema tributário brasileiro. Como se sabe no Brasil a legislação oferece às empresas formais basicamente dois tipos de sistemas de tributação: lucro presumido e lucro real. A maioria das pequenas empresas do país estão no primeiro sistema por um motivo óbvio: ele facilita a apuração dos resultados e exige menos informações contábeis. Portanto, em tese, quem determina a escolha do sistema é a empresa, mas, no entanto, esta última tende a ser uma indicação do contador ou escritório contábil que lhe presta serviços. Entre as duas opções, a opção pela segunda gera muito mais demanda de mão de obra contábil para que seja aplicada, levando os contadores a optarem pelo lucro presumido onde o tempo para execução é muito menor. Este é um problema institucionalizado pois sabe-se que para a empresa, a carga tributária é um fator de risco para o caixa de qualquer empresa, tendo grande impacto a decisão do sistema de tributos a ser implementado na empresa. O quadro 3 apresenta as principais vantagens e desvantagens da startups.

Quadro 3: Vantagens e desvantagens da startups.

Vantagens e desvantagens de um <i>startup</i> em relação a um modelo de negócio tradicional	
Vantagens	Desvantagens
Necessita de um baixo investimento inicial	Depende de uma mão de obra qualificada
Alta capacidade de expansão	Pode ser copiada rapidamente
Tendem a ser altamente lucrativas	Concorrentes não se limitam às barreiras geográficas
Pode atuar em diversos locais remotamente (internet)	Precisa lidar com processos não-validados e assumir riscos.
Demanda menos mão de obra	

(funcionários)	
----------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor

No caso da empresa pesquisada a terceirização da contabilidade gerou alguns problemas para o gestor. Primeiro pesou a decisão de encontrar um escritório onde a mensalidade cobrada pelos serviços fosse compatível com o baixo orçamento inicial. Depois a empresa enfrentou a total incapacidade de tomar a decisão de alíquota, apesar desta decisão impactar os impostos cobrados sobre o faturamento mensal da empresa. Este fato até então era desconhecido pelo gestor da *startup*, que tomou conhecimento desta realidade a partir de suas aulas na graduação pela disciplina de Gestão Avançadas de Custos. Segundo o entendimento do professor, contador por formação, esta é uma realidade nacional, uma vez que a nítida diferença entre o tempo demandado para apurar os impostos por lucro presumido ou real, resultou em um conflito de interesses entre empresas e escritórios contábeis. Com isso, muitas empresas ficam reféns do prestador de serviço contábil e estes acabam optando pelo sistema de apuração de tributos mais simplificado e, não necessariamente, mais interessante para a empresa. Assim sendo, além da própria anacronia do sistema tributário brasileiro para lidar com empresas de base tecnológica que operam no mercado virtual, do que foi apurado sobre a empresa Atlas Play, pode ser constatado que mesmo depois de um exercício de funcionamento ela ainda não sabe avaliar objetivamente qual seria o melhor modelo de tributação para o seu negócio. Este fator, apesar do rígido e atualizado controle que a empresa mantém sobre seus custos e receitas nas campanhas publicitárias, torna imprecisa a verificação final do desempenho da empresa, haja vista a indefinição sobre a melhor forma de apurar as obrigações tributárias e a dificuldade de avaliar estes custos.

5. Considerações finais

Diante da análise feita sobre o resultado de todas as pesquisas e observações do presente trabalho, pode-se verificar que o avanço da tecnologia digital e sua aplicação como base para novos modelos de negócios criou uma janela de possibilidades para o mercado. Estas possibilidades têm permitido o surgimento de inúmeras startups, como a analisada neste trabalho, mas que também já evidenciaram alguns casos de sucesso internacional, com

empresas que um dia já foram startups, desenvolveram modelos de negócios que se destacaram e hoje detêm grande poder e monopólio do mercado digital, como o caso das empresas Google e Facebook.

A vantagem observada nos modelos de negócio digitais é a agilidade e fluidez que os processos são executados, desde a abertura até o ganho de escala. Muitas destas empresas tem apresentado um crescimento de forma exponencial e isso independe da quantidade de funcionários, estrutura física ou matéria prima adquirida. Muitas startups surgem com sua base online, com grande flexibilidade estratégica e logística, consistindo uma grande vantagem não somente pela liberdade de atuar em qualquer lugar como também porque torna mais fácil a expansão para áreas de mercado potencialmente ubíquas.

O impacto positivo que uma startup gera para a sociedade também é fruto do avanço tecnológico digital. A definição de startup por muitos também engloba seus objetivos em comum que são de gerar um impacto positivo e em escala na sociedade, contribuindo de diversas formas para que se melhore a vida das pessoas. Esta ideia de que o resultado do negócio virá na proporção do bem que ela fizer para a sociedade gera uma apologia sobre o papel social destas empresas e ajuda a fundar entre os mais jovens uma boa perspectiva para o futuro. A responsabilidade social institucionalizada no meio das startups transforma a antiga ideia da relação entre trabalho e capital, propondo que os próprios gestores destas empresas também são seus empreendedores, eliminando a ideia de conflito social, em prol de resultados para a sociedade. Um ícone desse processo pode ser representado pelos exemplos das empresas que dominam o mercado digital, como Google e Facebook, que são identificadas com a implementação de revolucionárias políticas de empoderamento de funcionários e colaboradores, rompendo com os rígidos horários de trabalho e criando espaços de trabalho mais harmônicos.

O avanço desenfreado da tecnologia também apresentou pontos negativos pois a sociedade não consegue evoluir seu aprendizado na mesma frequência e velocidade. Um exemplo é a legislação tributária e contabilidade brasileira, por exemplo, que constituem uma grande barreira para startups. Estas instâncias apresentam grande rigidez para operarem atualizações e com isso não conseguem se atualizar, não se adaptando aos novos modelos de negócio em ascensão. Se por um lado a criação de novos negócios tem se tornado democrático e facilitado, as barreiras financeiras e tributárias no Brasil ainda impedem que estas startups consigam se estabelecer e funcionar focadas nos seus próprios objetos.

A startup americana Uber, por exemplo, que é uma prestadora de serviços eletrônicos na área do transporte privado urbano, enfrentou dificuldades iniciais em sua expansão para diversos países, incluindo o Brasil. Este serviço até então era de monopólio de taxistas regulamentados no Brasil e, se por um lado a Uber gerou mais valor para o consumidor final, por outro lado prejudicou um mercado que ali já estava estabelecido. A forma de atuação da startup foi questionada e por diversas vezes tentaram interromper seu exercício no Brasil. Este exemplo materializa a evolução em frequências diferentes entre sociedade e tecnologia.

O monopólio do mercado digital também configura um ponto de atenção para pequenas e novas startups que buscam espaço no mercado. Empresas como Facebook e Google podem ser ferramentas oportunas para o crescimento desses negócios, mas a dependência das mesmas pode se tornar um grande risco para o negócio das startups emergentes. No caso da startup estudada, a dependência da fonte de tráfego do Facebook Ads se tornou de extrema relevância e representa atualmente o maior custo da startup, sendo também uma ameaça por se tratar do canal exclusivo de comunicação utilizado pela empresa.

Outro problema relevante discutido neste trabalho foi a metodologia de precificação dos produtos para as empresas que trabalham com infoprodutos digitais. Esta situação claramente cria uma restrição na estratégia de marketing da startup deste segmento e dificulta a modelagem de uma campanha de vendas. Por isso, na escolha dos produtos a serem disponibilizados e exogenamente precificados, cabe ao afiliado (startup) avaliar o potencial de vendas, considerando o valor a ser cobrado vis-à-vis o custo estimado da campanha publicitária (CPV).

Novas discussões também surgiram com a popularização de determinadas startups como Ifood e a Uber. As novas formas de trabalho que essas empresas proporcionam surge em um primeiro momento como oportunidade para combater a alta taxa de desemprego no Brasil e no mundo. Estas startups permitem que uma pessoa se cadastre facilmente na plataforma e em pouco tempo passe a trabalhar em colaboração com os aplicativos, prestando serviços e sendo remunerados por suas funções. No entanto, sabe-se que estas novas condições de trabalho não são regulamentadas e atualmente as empresas são questionadas sobre seus efeitos na sociedade. Também pairam questionamentos sobre a capacidade destes prestadores de serviços informais de avaliar concretamente seus respectivos desempenhos financeiros.

É claramente reconhecido que a revolução nas comunicações e as novas formas de se anunciar na internet proporcionaram às empresas muito mais autonomia quando comparados às antigas formas de se anunciar como rádios, panfletos, outdoors e televisão. Antes da chegada das redes sociais, para se atingir um público para produtos específicos, era necessário expor seus anúncios para uma ampla audiência pelo fato de veículos de informação como rádios e televisão não terem informações tão precisas sobre seu público. Também pelo fato de não terem o poder de personalizar suas veiculações (a personalização predominante era por geolocalização, transmitindo determinados anúncios por cidades, regiões, estados ou em rede nacional ou por perfil do programa de audiência).

Em geral, a internet revolucionou todos os tipos de negócio, aqueles que não evoluíram ou conseguiram se adaptar às novas mudanças acabaram por ficar obsoletos e muitas empresas quebraram neste período. A mesma lição passa a valer para modelos de negócio que se digitalizaram ou surgiram no meio digital: empresas que não inovam correm o risco de ser ultrapassados pela concorrência (que surge a todo momento). Sob a ótica do gestor da startup Atlas Play, há uma necessidade de desenvolver a startup a fim de criar mais autonomia para empresa, tanto pela necessidade de depender menos do Facebook como de produtores de conteúdos online. Assumir novas responsabilidades e diminuir intermediários é um caminho de evoluir e ter mais liberdade para inovar e produzir.

Para os próximos anos, o gestor da startup analisada no presente trabalho visa criar um próprio canal de comunicação dentro das redes sociais. Ter um perfil próprio ou canal nas redes possibilita que o público “siga” ou se “inscreva” e desta forma os gastos com anúncios também trariam este retorno no crescimento da relevância dos canais de comunicação. O gestor também planeja como será a estrutura da startup que, para atingir o crescimento planejado, deverá contar com ajuda de mais pessoas para desenvolver o projeto e este será um próximo desafio que ainda não havia sido enfrentado até então pelo gestor: a contratação de funcionários.

Conclui-se, portanto, que as estruturas das empresas no mercado estão em constante transformação. A inovação é um dos pilares para se destacar em meio a tantas startups que buscam crescimento. Neste sentido é imprescindível estar atento às mudanças do mercado, pois as melhores empresas são caracterizadas pela sua adaptabilidade e capacidade de expansão. A internet fez grandes transformações mas espera-se que muitas mudanças ainda virão e deve-se estar atento a todas as oportunidades que o mercado trará.

6. Referências bibliográficas

ARRIGHI, Giovanni. A ilusão do desenvolvimento. 4.ed. São Paulo: Vozes, 1988.

BALTAZAR, A. P. E-futuros: projetando para um mundo digital. Disponível em: .
Acesso em: 09 abr. 2007.

BLANK, Steve; DORF, Bob. The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company. BookBaby, 2012.

BOLINA, MESQUITA, MUNIZ & PEÇANHA (2018). Marketing Digital O guia completo da Rock Content.

BUCKLAND, MICHAEL (1991). Information and Information Systems. Westport, United States. ABC – CLIO.

BRAND FINANCE GLOBAL 500 2019. The annual report on the world's most valuable and strongest brands. 2019. Disponível em: <<https://brandfinance.com/knowledge-centre/reports/brand-finance-global-500-2019>> Acesso em: 7 out. 2019.

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura, vol. I. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. editora manole, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto, Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações / Idalberto Chiavenato - 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DOSI, Giovanni. Technological Paradigms and Technological Trajectories. The Determinants and Directions of Technical Change and the Transformation of the Economy. Research Policy, North-Holland Publishing Company, 11, 1982, p. 147-162.

LANDES, David. Prometeu Desacorrentado: transformação tecnológica e desenvolvimento industrial na Europa ocidental, de 1750 até os dias de hoje, 1969. São Paulo: Editora Campus-Elsevier, 2005.

_____. The nature of the innovative process. In: DOSI, G.; FREEMAN, C.; NELSON, R.; SILVERBERG, G.; SOETE, L. (Org.). Technical change and economic theory. London: Pinter Publishers, 1988. p. 221-238.

NANDA, Ramana; RHODES-KROPP, Matthew. Investment cycles and startup innovation. **Journal of Financial Economics**, v. 110, n. 2, p. 403-418, 2013.

INSIDE OUT. Infoprodutos: O que é e como criar um? 2017. Disponível em: <http://www.agenciainsideout.com/infoproduto/>. Acesso em: 01 jul. 2019.

KOTLER, PHILIP . Marketing 3.0 Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, P. & KELLER, K. L. Administração de marketing. 12. Ed. São Paulo: Pearson Hall, 2006. 750p.

MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. Vol. 9. São Paulo: Atlas, 2003.

MAZZUCATO, Mariana. O Estado empreendedor: desmascarando o mito do setor público vs setor privado. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2014.

McKEOWN, Greg. Essencialismo: a disciplinada busca por menos. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2015.

MUGNOL, Marcio. A educação a distância no Brasil: conceitos e fundamentos. *Revista Diálogo Educacional*, v. 9, n. 27, p. 335-349, 2009.

Nigri, Michel Ricardo, and PVC MONTEIRO. Estudo de caso da aplicação do Customer Development a uma startup digital de educação. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2014.

PAKES, ALAN. Negócios Digitais São Paulo: Editora Gente Liv, 2015.

PEREIRA, SAMUE. Atenção: o maior ativo do mundo. O caminho mais efetivo para ser conhecido, gerar valor para seu público, ganhar dinheiro. São Paulo: Gente Editora, 2018..

PENROSE Edith T. Teoria do crescimento da firma. Campinas: Editora da Unicamp, 2006.

RACKHAM, Neil. Spin selling situation problem implication need-payoff. New York: McGraw-Hill, 1988.

Revista EXAME. São Paulo: Abril Cultural, 2019
(<https://exame.abril.com.br/marketing/amazon-e-a-marca-mais-valiosa-do-mundo-revela-brand-finance-2019/>)

<https://brandfinance.com/knowledge-centre/reports/brand-finance-global-500-2019/>

REZ, Rafael. Marketing de conteúdo: a moeda do século XXI. São Paulo: DVS Editora, 2017.

<https://digitalks.com.br/indicadores-do-mercado/cresce-investimento-em-publicidade-digital-no-brasil-revela-pesquisa-do-iab-brasil/> acesso em: 18 junho de 2019 às 17:40

YANG, Xiaoming; SUN, Sunny Li; ZHAO, Xiangyang. Search and execution: examining the entrepreneurial cognitions behind the lean startup model. **Small Business Economics**, v. 52, n. 3, p. 667-679, 2019.

SCHUMPETER, Joseph Alois (1911). Teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982 (Os economistas).

SCHUMPETER, Joseph Alois (1942). Capitalismo, socialismo e democracia. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

SHAN, Weijan; WALKER, Gordon; KOGUT, Bruce. Interfirm cooperation and startup innovation in the biotechnology industry. **Strategic management journal**, v. 15, n. 5, p. 387-394, 1994.

SMITH, Adam (1776). A riqueza das nações. São Paulo, Abril Cultural, 1982.

TIGRE, Paulo Bastos, 1952- Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil / Paulo Bastos Tigre. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TSVETOVAT, Maksim; KOUZNETSOV, Alexander. Social Network Analysis for Startups: Finding connections on the social web. O'Reilly Media, Inc, 2011.

