

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

**DAVID ROSA MENDONÇA
LEONARDO AMARAL**

**IDENTIFICAÇÃO DE HIPÓTESES CONSTITUINTES PARA UM MODELO DE
NEGÓCIOS VOLTADO A UMA PLATAFORMA COLABORATIVA DIGITAL**

Florianópolis
2019

DAVID ROSA MENDONÇA
LEONARDO AMARAL

**IDENTIFICAÇÃO DE HIPÓTESES CONSTITUINTES PARA UM MODELO DE NEGÓCIOS
VOLTADO A UMA PLATAFORMA COLABORATIVA DIGITAL**

Trabalho de curso apresentado à disciplina CAD
7305 como requisito para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração pela Universidade
Federal de Santa Catarina;
Orientadora: Prof. Dra. Marilda Todescat

Florianópolis
2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Mendonça, David Rosa, Amaral, Leonardo
IDENTIFICAÇÃO DE HIPÓTESES CONSTITUINTES PARA UM MODELO
DE NEGÓCIOS VOLTADO A UMA PLATAFORMA COLABORATIVA DIGITAL /
Amaral, Leonardo Mendonça, David Rosa ; orientadora,
Marilda Todescat, 2019.
88 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Empreendedorismo. 3. Modelo de
Negócio. 4. Customer Development. 5. Startup. I. Todescat,
Marilda. II. Universidade Federal de Santa Catarina.
Graduação em Administração. III. Título.

David Rosa Mendonça

Leonardo Amaral

**IDENTIFICAÇÃO DE HIPÓTESES CONSTITUINTES PARA UM MODELO DE
NEGÓCIOS VOLTADO A UMA PLATAFORMA COLABORATIVA DIGITAL**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela
Coordenadoria de Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da
Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 25 de junho de 2019.

Prof. ^a Márcia Barros de Sales, Dra.
Coordenadora de Trabalho de Curso

Banca Avaliadora:

Prof.^a Marilda Todescat, Dra.
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Alexandre Moraes Ramos, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Doutoranda Gabriela Mattei de Souza
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedicamos este trabalho a todos que desejam um dia empreender e a todos os empreendedores que persistem em dar o seu melhor todos os dias.

AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de agradecer a nossa orientadora, Dra. Marilda Todescat pela paciência e atenção durante todo o processo de aprendizagem e construção deste trabalho. Um agradecimento especial aos nossos queridos pais, que sem seus investimentos em nossa educação, não estaríamos aqui hoje escrevendo estas palavras. Por fim, um agradecimento aos nossos colegas de classe, que nos acompanharam durante toda esta jornada na UFSC.

“Insanidade é continuar fazendo sempre a mesma coisa e esperar resultados diferentes”

Albert Einstein

RESUMO

O presente trabalho de graduação do curso de Administração apresenta a criação de um modelo de negócio segundo a metodologia do *Customer Development*. Para isso, foi apresentada uma fundamentação teórica que foca no surgimento e importância da realização de um modelo de negócio para aumentar as chances de sucesso de um empreendimento. Foram abordados também ferramentas como o Business Model Canvas e o método utilizado para desenvolver o modelo de negócio do presente trabalho, desenvolvido por Steve Gary Blank e Bob Dorf. O trabalho se caracteriza como aplicado e possui os principais procedimentos técnicos sendo a pesquisa bibliográfica para a revisão da literatura, levantamento de dados através de entrevistas semi-estruturadas e a análise dos dados se dá por meio de análise interpretativa. É apresentado no desenvolvimento do presente trabalho, a descrição das duas fases da primeira etapa do *customer development*, bem como o desenvolvimento e apresentação das hipóteses para elaborar o modelo de negócios de um futuro empreendimento.

Através das respostas dos entrevistados, foi possível realizar o teste de certo e errado, e conclui-se que o modelo de negócios precisa retroceder em suas hipóteses, e realizar nova fase de testes, pois apenas a hipótese de proposta de valor está correta.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Modelo de Negócio, *Customer Development*, Startup.

ABSTRACT

The present work of Administration course presents a creation of a business model, according to the Customer Development methodology. To do this, it was presented a theoretical foundation that focuses on the emergence and importance of the accomplishment of a business model to increase the chances of success of an enterprise. Tools such as the Business Model Canvas and, the method used to develop the business model of the present work, were also discussed, developed by Steve Gary Blank and Bob Dorf. The work is characterized as applied and has the main technical procedures being the bibliographical research for literature review, data collection through semi-structured interviews and data analysis is done through interpretive analysis. It is presented in the development of the present work, the description of the two stages of the first stage of customer development, as well as the development and presentation of the hypotheses to elaborate the business model of a future enterprise.

Through the answers of the interviewees, it was possible to realize the test of right and wrong, and it is concluded that the business model needs to go back on its hypotheses phase, and carry out a new test phase, because the only hypothesis of value proposition is correct.

Keywords: Entrepreneurship, Business Model, Customer Development, Startup.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Tendência das publicações sobre modelo de negócios | 18 |
| Figura 2 – Crescimento do índice NASDAQ junto do crescimento do número de publicações com o termo “modelo de negócios” | 19 |
| Figura 3 – Representação dos nove blocos do modelo de negócio | 28 |
| Figura 4 – Mecanismos de precificação | 32 |
| Figura 5 – Processo de desenvolvimento de clientes | 36 |
| Figura 6 – Primeira configuração do modelo de negócio da BeHub | 44 |
| Figura 7 – Tamanho médio das equipes | 46 |
| Figura 8 – Novo modelo de negócio..... | 82 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Definições prevalentes na literatura sobre modelo de negócios | 22 |
| Quadro 2 – 5 funções gerais para modelo de negócios | 24 |
| Quadro 3 – Perguntas para facilitar a criação de um modelo de negócio | 34 |
| Quadro 4 – Procedimentos técnicos de coleta e análise de dados | 41 |
| Quadro 5 – Sujeitos de pesquisa | 42 |
| Quadro 6 – Legenda do nível de criticidade das hipóteses | 45 |
| Quadro 7 – Hipótese sobre proposta de valor | 50 |
| Quadro 8 – Hipótese sobre o segmento de clientes | 57 |
| Quadro 9 – Hipótese sobre o canal | 58 |
| Quadro 10 – “ <i>Trade-offs</i> ” dos tipos de mercado | 59 |
| Quadro 11 – Hipótese sobre o tipo de mercado | 61 |
| Quadro 12 – Hipótese sobre o relacionamento com cliente | 62 |
| Quadro 13 – Hipótese sobre recursos principais | 63 |
| Quadro 14 – Hipótese sobre parceiros | 67 |
| Quadro 15 – Margem de contribuição | 69 |
| Quadro 16 – Ponto de equilíbrio | 70 |
| Quadro 17 – Hipótese sobre receita e preço | 71 |
| Quadro 18 – Síntese do resultado do teste | 78 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 10 |
| 1.1 | OBJETIVOS | 12 |
| 1.1.1 | Objetivo Geral | 13 |
| 1.1.2 | Objetivo Específico | 13 |
| 1.2 | JUSTIFICATIVA..... | 13 |
| 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 14 |
| 2.1 | EMPREENDEDORISMO..... | 14 |
| 2.2 | REVOLUÇÃO PROPORCIONADA PELAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO | 16 |
| 2.3 | MODELO DE NEGÓCIOS: EVOLUÇÃO E CONCEITUAÇÃO..... | 17 |
| 2.4 | O BUSINESS MODEL CANVAS | 27 |
| 2.4.1 | Segmentos de clientes | 28 |
| 2.4.2 | Proposta de valor | 29 |
| 2.4.3 | Canais | 30 |
| 2.4.4 | Relacionamento com clientes | 30 |
| 2.4.5 | Fontes de receita | 31 |
| 2.4.6 | Recursos principais | 32 |
| 2.4.7 | Atividades-chave | 32 |
| 2.4.8 | Parcerias principais | 33 |
| 2.4.9 | Estrutura de custo | 33 |
| 2.5 | O CUSTOMER DEVELOPMENT | 35 |
| 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 39 |
| 3.1 | CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO | 40 |
| 3.2 | SUJEITOS DE PESQUISA..... | 41 |
| 3.3 | LIMITAÇÕES DE PESQUISA..... | 42 |
| 4 | SOBRE O MODELO DE NEGÓCIO | 43 |

| | | |
|--------------|---|-----------|
| 4.1 | DESCOBERTA DE CLIENTES FASE UM: ESTABELECEER HIPÓTESES E DESENHAR O MODELO DE NEGÓCIO | 44 |
| 4.1.1 | Hipótese do tamanho de mercado | 45 |
| 4.1.2 | Hipótese sobre a proposta de valor | 47 |
| 4.1.2.1 | Visão do produto..... | 47 |
| 4.1.2.2 | Recursos e benefícios do produto | 48 |
| 4.1.2.3 | Produto de mínima viabilidade (MVP) | 50 |
| 4.1.3 | Hipótese sobre o segmento de cliente | 51 |
| 4.1.3.1 | Arquétipos de clientes | 51 |
| 4.1.3.2 | Problemas, necessidades ou paixões dos clientes | 54 |
| 4.1.3.3 | Tipos de clientes..... | 55 |
| 4.1.4 | Hipótese sobre canal..... | 57 |
| 4.1.5 | Hipótese sobre o tipo de mercado e elementos de competitividade | 58 |
| 4.1.6 | Hipótese sobre relacionamento com o cliente | 61 |
| 4.1.7 | Hipótese sobre recursos principais..... | 62 |
| 4.1.8 | Hipótese sobre parceiros..... | 63 |
| 4.1.9 | Hipóteses sobre receita e preço..... | 68 |
| 4.1.9.1 | Quanto haverá de encargos? | 68 |
| 4.1.9.2 | Quanto iremos vender? | 69 |
| 4.1.9.3 | O modelo de receitas?..... | 70 |
| 4.1.9.4 | As receitas chegam ao ponto de o negócio valer a pena? | 70 |
| 4.2 | ESTUDO DE CASO - DESCOBERTA DE CLIENTES FASE DOIS: ELABORAÇÃO DOS TESTES E EXPERIMENTOS DE CERTO/ERRADO E ESTUDO DE CASO: | 71 |
| 4.2.1 | Desenho do experimento | 72 |
| 4.2.2 | O resultado do teste | 72 |
| 4.2.2.1 | Proposta de valor..... | 73 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 4.2.2.2 | Segmento de clientes | 74 |
| 4.2.2.3 | Tipo de mercado..... | 75 |
| 4.2.2.4 | Parcerias | 76 |
| 4.2.2.5 | Receita e preço..... | 77 |
| 4.2.2.6 | Teste de certo ou errado | 78 |
| 4.2.2.7 | Insights gerados com o teste..... | 79 |
| 4.2.2.8 | Novo <i>Canvas</i> gerado a partir dos <i>Insights</i> | 81 |
| 5 | CONCLUSÃO..... | 83 |
| | REFERÊNCIAS..... | 86 |
| | APÊNDICE 1 – Roteiro de perguntas realizadas para Leitores | 89 |
| | APÊNDICE 2 – Roteiro de perguntas realizadas para Autores..... | 91 |

1 INTRODUÇÃO

O mundo se tornou, nos últimos anos, em um ambiente complexo e dinâmico para aqueles que desejam empreender seus esforços em novas ideias de negócio, e para aqueles que já estão empreendendo. As mudanças ocorridas no final do século XX, graças à Internet, geraram verdadeiras mudanças em nossa sociedade, na forma como os negócios se comportam, nos regimes globais de comércio e no relacionamento entre as pessoas (OROFINO, 2011; TEECE, 2010). As empresas então se viram numa situação de necessidade de mudança, tendo que modificar a forma como geram e entregam valor para seus clientes, sendo afastados dos modelos industriais de negócio (AMIT & ZOTT, 2010).

As mudanças proporcionadas pela Internet, criaram um novo ambiente competitivo, fazendo com que muitas empresas evoluíssem e novas empresas fossem criadas. Entretanto muitas não acompanharam as novas tendências e acabaram passando por grandes dificuldades, ou sucumbindo às imposições de novos modelos de negócios pela internet (TEECE, 2010). Um exemplo apontado por Teece e Linden (2017) sobre o caso da Kodak, que nos anos 1900 inventou um mercado de massa voltado aos filmes para máquinas fotográficas, garantindo dessa forma uma grande fonte de renda para a empresa. Mesmo que um engenheiro da equipe tenha mostrado em 1975 as potencialidades e oportunidades presentes na tecnologia digital, não se preocuparam em explorar esta nova tecnologia, afinal, tinham grandes lucros com a venda da tecnologia de filme. Nos anos de 1990 as máquinas fotográficas digitais entram no mercado e, acabam por competir diretamente com a Kodak, fazendo com que nos anos 2000, suas vendas caíssem drasticamente. No ano de 2012 a Kodak declara falência. Outro grande exemplo de empresas que tiveram seus modelos de negócios devastados, foram as empresas de gravação de músicas e de notícias (TEECE, 2010).

As modificações geraram empresas com novos modelos de negócio, sendo diferenciados daqueles presentes no modelo industrial. Os novos empreendimentos modificaram a forma como exploram suas cadeias de suprimento e a forma como as receitas são cobradas de seus clientes (ZOTT, AMIT e MASSA, 2010).

De forma igual ao que ocorreu no mundo, o ambiente empresarial no Brasil também foi impactado pelas mudanças geradas pela Internet, e se tornou mais complexo se comparado aos anos passados. Porém, segundo dados da AGER (*Amway Global Entrepreneurship Report, 2018*), mesmo com o país enfrentando crises, e o índice de “espírito empreendedor” caindo em comparação com a última pesquisa, 66% dos brasileiros pesquisados ainda desejam empreender. Mas para terem sucesso, não basta uma boa ideia ou apenas desejar por um futuro que sejamos donos de empresas. É preciso desenvolver negócios que explorem novas tecnologias, e sejam bem planejados, de modo que sejam difíceis de serem copiados, eficientes e efetivos (TEECE, 2010).

Para desenvolver um negócio com maiores probabilidades de sucesso, os empreendedores podem encontrar diversas ferramentas que auxiliam na elaboração e desenvolvimento da sua ideia de negócio. As mais utilizadas, e conhecidas, ferramentas são o plano de negócio e o modelo de negócio. O plano de negócio, consiste em um documento focado em planejar e desenvolver um empreendimento, no sentido da execução, pensando desde estabelecer as diretrizes do negócio, gerenciamento e descrição das formas mais corretas de se tomar decisões, como será o monitoramento do dia a dia da empresa, e como serão executados os processos (DORNELAS, 2012). No final, tem-se um documento que descreve a organização (DORNELAS, 2012), servindo para angariar fundos e como guia que orienta o empreendedor em “sua decisão de criar estrutura e contratar” (BLANK, 2012).

Um modelo de negócio, entretanto, se caracteriza como uma ferramenta conceitual, que “descreve como uma empresa oferece valor para um ou vários segmentos de clientes e a arquitetura da empresa e sua rede de parceiros para criar, comercializar e entregar esse valor e capital de relacionamento” (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005, p. 10). Portanto, por ser uma ferramenta conceitual, permite uma simulação do modelo, melhorando a forma de observar e mensurar informações coletadas, contribuindo para a análise lógica da empresa (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005).

Se comparado as duas, temos o plano de negócio, que foca na execução, e como o próprio nome já diz, é algo que força os empreendedores a seguirem o “plano”, tendo de gastar e contratar “como se o sucesso estivesse assegurado” (BLANK, 2012,

p. 19). Em contrapartida, temos o modelo de negócio, que se caracteriza como uma ferramenta conceitual, focada no desenvolvimento de um empreendimento através da forma como se cria, relaciona e comercializa valor segundo as necessidades de seus clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005). Essas ferramentas podem ser consideradas como não excludentes, mas sim como uma dando suporte para outra. Quando finalizado um modelo de negócios, que foca nas necessidades dos clientes, é possível desenvolver um plano de negócios, focado em pensar na execução e descrição do empreendimento, como uma simples formalização, ou pensando em angariar fundos apresentando o plano a investidores.

Foi pensando em aumentar as probabilidades de sucesso de uma startup no atual ambiente dinâmico, perante todas as ferramentas disponíveis, que Blank e Dorf (2014) desenvolvem o método do *customer development*, para guiar os empreendedores durante o desenvolvimento de seus modelos de negócio. Segundo Blank e Dorf (2014), todas as ideias de um empreendedor sobre um negócio, não passam de meras hipóteses, que precisam ser comprovadas antes de serem tomadas como verdadeiras. Desta forma, desenvolveram um método ágil, focado na validação das hipóteses do modelo de negócio, através de testes de baixo custo, que permitam os empreendedores “ir para a rua” e testar uma hipótese junto aos clientes o mais rápido o possível. Durante a execução do método, foram também estabelecidos marcos claros, que advertem os empreendedores a prosseguirem com cuidado, ou até mesmo retroceder, caso uma hipótese esteja errada.

Levando em consideração a necessidade de se utilizar uma ferramenta, como a criação de um modelo de negócio, para aumentar chances de sucesso de um empreendimento, bem como a utilização do método do *customer development*, que dá suporte e guiam a elaboração de modelos de negócio, o presente trabalho tem como pergunta de pesquisa: é possível validar as hipóteses pré-estabelecidas do modelo de negócios de uma plataforma digital de conteúdos escritos na cidade de Florianópolis?

1.1 OBJETIVOS

Nesta seção serão apresentados os objetivos do presente trabalho.

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar as hipóteses constituintes para um modelo de negócios voltado a uma plataforma colaborativa digital, que foca na criação de conteúdos escritos para startups.

1.1.2 Objetivo Específico

- 1) Aplicar as duas primeiras fases da etapa de descoberta de clientes da metodologia *customer development*;
- 2) Validar as hipóteses identificadas como críticas ao modelo de negócio;
- 3) Apresentar o resultado das validações.

1.2 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema, de se validar um modelo de negócio, possui sua base ao considerar a natureza da competição entre empresas hoje, que é tão diferente daquela vivida pelas empresas do século passado, que merece ser considerada como competição da próxima geração (*next generation-competition*), onde o ambiente empresarial muda a forma como as organizações competem, colaboram e operam (TEECE; LINDEN, 2017). A velocidade com que as mudanças ocorrem no meio organizacional, também é tão diferente, se comparadas com aquelas do ambiente do século passado, que os modelos de negócios das empresas precisam estar constantemente se atualizando (TEECE; LINDEN, 2017). Diante disto, organizações no estágio exploratório de suas ideias, podem se encontrar em estados de incertezas e imprevisibilidade (SOSNA; RODRIGUEZ, 2010), frente a velocidade de mudança.

Isto posto, para se desenvolver novos empreendimentos, que visam o sucesso, é preciso atender às mudanças do ambiente empresarial, e atender as necessidades de seus clientes (SEBRAE, 2017), alterando a lógica de negócio das empresas (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005), pois um modelo de negócio, principalmente aqueles que envolvem tecnologia, podem durar anos ou até mesmo

décadas, mas todos possuem uma vida útil. Portanto, novos modelos de negócios precisam mobilizar seus recursos em desenvolver competências únicas, ajustando a estrutura organizacional para promover o aprendizado, mudança e adaptação (SOSNA; RODRIGUEZ, 2010).

A viabilidade de se validar um modelo de negócio, se dá pela capacidade do mesmo de se apresentar como uma ferramenta conceitual, permitindo com o método do *customer development*, voltar o processo de desenvolvimento do modelo de negócio ao aprendizado, extraindo informações dos supostos clientes, descobrindo a seriedade do problema, paixões e necessidades, segundo a ótica dos próprios clientes, bem como, descobrir como resolvem os seus problemas atualmente e o que pensam sobre a solução disponível hoje, de uma forma ágil e com poucos recursos (BLANK e DORF, 2014).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica em que o presente trabalho está embasado. Será abordado a evolução do empreendedorismo e os impactos das tecnologias de informação e comunicação, e a sua relação com o tema “modelo de negócio”, sua evolução, definição e importância. Também serão mostradas ferramentas importantes para a realização de modelos de negócios.

2.1 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo e suas definições se modificaram com o tempo, graças à natureza das atividades econômicas desenvolvidas por nossa civilização com o passar das eras. Embora não tenhamos ainda uma definição exata do que seria o empreendedorismo, temos diversos autores que se dedicaram a discutir sobre o assunto.

Segundo HISRICH (2009, p. 27), a palavra *entrepreneur* é de origem francesa e, literalmente traduzida, significa “aquele que está entre” ou “intermediário”. Um famoso exemplo de *entrepreneur* (um intermediário), é o famoso mercador italiano Marco Polo, que de forma corajosa, foi para o oriente para comercializar suas

mercadorias. Era comum naquela época os comerciantes aventureiros firmarem contratos de empréstimo com taxas muito altas. Além dos riscos de não conseguir pagar a dívida, os recursos daquela época eram extremamente escassos, tendo o comerciante aventureiro de sobreviver também aos riscos físicos e emocionais (HISRICH, 2009). O empreendedor nesta época era quem simplesmente aceitava tomar riscos, podendo ser tanto aquele que fornecia o capital ou aquele que ativamente participava das trocas de mercadorias.

No período da Idade Média o termo empreendedor se modifica, sendo utilizado para designar aqueles que gerenciavam e participavam de projetos de produção (HISRICH; DORNELAS). Diferentemente do que era visto, o empreendedor da Idade Média não assumia, por exemplo, os mesmos riscos que Marco Polo se submetera. Eles utilizavam de recursos fornecidos pelos líderes daquela época, e apenas assumiam o risco de gerenciamento dos projetos (DORNELAS, 2012).

Avançando para o século XVIII, já numa etapa moderna de nossa civilização, temos o começo de uma diferenciação do empreendedor, sendo uma figura que necessita de capital para realizar o seu projeto, ou seja, fora separado o capitalista (fornecedor de capital) daquele que necessita do capital (DORNELAS, 2012). Grande parte desta separação é resultado da industrialização, época em que viveram figuras notórias, como por exemplo, Thomas Edison e Eli Whitney, que utilizaram de recursos de terceiros para financiar suas famosas criações (HISRICH, 2009).

No final do século XIX e início do século XX o empreendedor ainda não possuía um papel claro, e era constantemente confundido como um gerente ou administrador, sendo visto somente através de uma ótica econômica, “como aqueles que organizam a empresa, pagam os empregados, planejam, isso tudo a serviço do capitalismo” (DORNELAS, 2012, p.20). Em meados do século XX, o empreendedor começa a ganhar as formas das definições de empreendedorismo que encontramos hoje, sendo visto como um *inovador*, termo integrante das definições de empreendedorismo, sendo um indivíduo que procura por lançar algo novo, se distanciando da busca por uma “simples solução de problemas em uma posição administrativa típica” (HISRICH, 2009, p.31). Segundo Hisrich (2009), o empreendedor não é necessariamente um inventor, que cria algo nunca antes visto, mas alguém que detecta oportunidades de mercado, inovando através da criação de

novos empreendimentos, ou inovando dentro de negócios já existentes (DORNELAS 2012). Os empreendedores se tornam verdadeiros agentes da mudança, transformando o empreendedorismo em um verdadeiro movimento, e não apenas como um modismo (DORNELAS 2012, p. 10). Nos Estados Unidos, por exemplo, os empreendedores passam a serem vistos como instrumentos para o desenvolvimento econômico e profissional em seu país (DORNELAS 2012, p. 12).

O final do século XX é marcado por mudanças decisivas, que impactaram nas formas como os empreendedores viriam a se comportar no futuro. A revolução proporcionada pela Internet e as mudanças na economia global “mudaram a balança entre cliente e fornecedor” (TEECE, 2010, p. 1) e abandonaram a “visão tradicional pautada pela era industrial” (OROFINO, 2011, p. 2).

2.2 REVOLUÇÃO PROPORCIONADA PELAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

O avanço das Tecnologias da Informação e comunicação, bem como um rápido declínio dos custos da computação e comunicação, fizeram com que a internet tivesse uma repentina expansão (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011), forçando o ambiente empresarial a se modificar “num ritmo acelerado e imprevisível” (OROFINO, 2011, p. 2). Os avanços também deram a oportunidade para criar formas não convencionais de comercialização (AMIT & ZOTT, 2001), bem como a criação de canais múltiplos de comunicação (OSTERWALDER, 2004) e novos produtos e serviços (TEECE, 2010). Apesar de serem mudanças positivas, os novos formatos organizacionais implicam em maior complexidade, exigindo dos gestores o entendimento da demanda dos consumidores e aumento das capacidades da organização de acompanhar a contínua evolução das tecnologias (TEECE; LINDEN, 2017).

Os consumidores também foram influenciados pelos avanços das Tecnologias da Informação e comunicação. Graças a facilidade e amplo acesso às informações sobre serviços e produtos, passaram a ter maior peso na “balança de poder” entre organização-cliente (TEECE, 2010). Isto cria um novo foco para as organizações, desafiando aquela visão industrial, quando o foco e a preocupação principal das empresas era a criação de produtos.

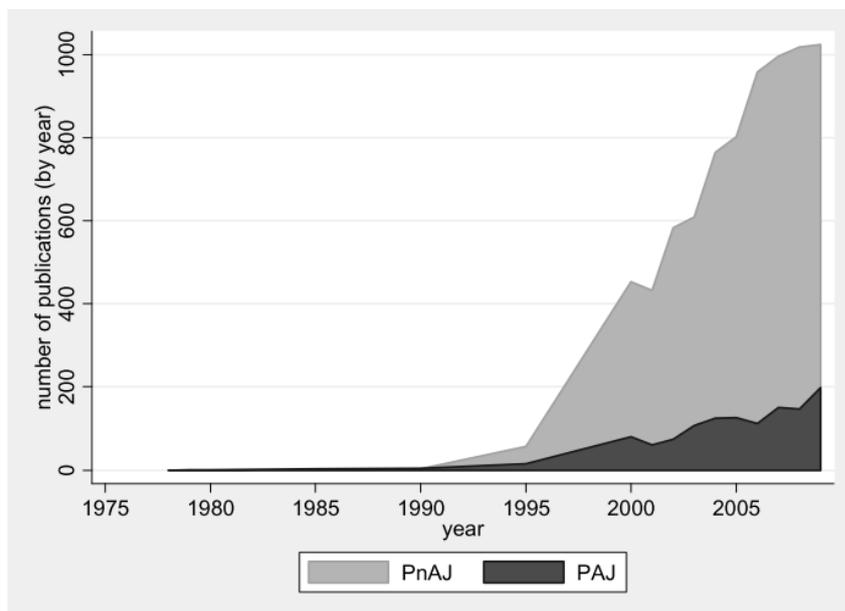
Ainda que os avanços das Tecnologias da Informação e comunicação tenham oferecido diversas possibilidades e oportunidades, como novos empreendedores entrantes no mundo dos negócios e gestores de empresas já estabelecidas, podem ter a confiança de que estão no caminho correto para o sucesso? Não existe a garantia de estarem no caminho certo, entretanto, os empreendedores e gestores podem seguir alguns passos para aumentar a chances de sucesso (TEECE; LINDEN, 2017). Um passo essencial é pensar em um modelo de negócios.

2.3 MODELO DE NEGÓCIOS: EVOLUÇÃO E CONCEITUAÇÃO

Embora o pensamento em modelos de negócios tenha sido imbuído, de uma forma intencional, ou não, ao comportamento comercial e econômico desde os tempos pré-clássicos (TEECE, 2010), o termo modelo de negócios só começou a ser utilizado na literatura, em 1957, com a publicação do artigo acadêmico “*On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game*” de Bellman, Clark, et al. (OSTERWALDER, PIGNEUR, TUCCI, 2005). Na década de 1990, o assunto começou a ser mais explorado (em volume) graças ao advento da internet (ZOTT, AMIT, MASSA, 2011; OSTERWALDER, PIGNEUR, TUCCI, 2005), sendo primeiramente mais discutido no meio profissional e por investidores, (CHESBROUGH, ROSENBLOOM, 2002).

Na figura 1 é possível notar a evolução do número de publicações sobre modelo de negócios ano a ano. A linha PnAJ representa os artigos publicados em jornais não acadêmicos. A linha PAJ representa os artigos publicados em jornais acadêmicos.

Figura 1 - Tendência das publicações sobre modelo de negócios



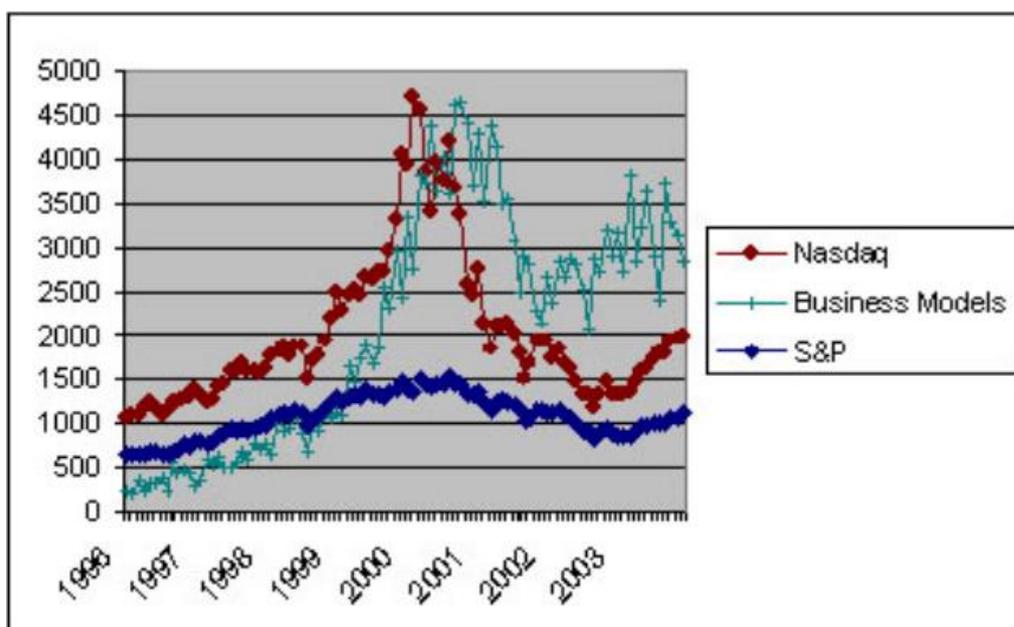
Fonte: ZOTT; AMIT; MASSA (2011)

Os autores convergem para a explicação de que o crescimento no volume de publicações e o aumento do interesse no assunto, se deve àquilo que já fora citado sobre os avanços das tecnologias de informação e comunicação, com mercados crescendo rapidamente graças à internet, que veio a público somente em 1992 nos Estados Unidos, mas ganhou escala depois da criação da *World Wide Web* pelo Laboratório Europeu de Física de Partículas (SILVA, 2001). Osterwalder Et. al (2005) ainda aponta a coincidência do crescimento no volume de publicações com o termo “modelo de negócios”, crescendo junto ao índice NASDAQ¹, sobre as empresas de tecnologia que surgiram nesta época.

Ainda segundo Osterwalder Et. al. (2005), pode ser apenas uma coincidência o crescimento no número de publicações com o termo “modelo de negócios” junto do crescimento do índice NASDAQ, porém é possível notar na figura 2 que o inicial interesse no assunto possui provável relação direta com a tecnologia.

¹ NASDAQ - Sistema de Cotação Automatizada da Associação Nacional de Corretores de Títulos (tradução livre dos autores)

Figura 2 - Crescimento do índice NASDAQ junto do crescimento do número de publicações com o termo “modelo de negócios”



Fonte: Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005)

Mesmo com a literatura avançando sobre o assunto, as pesquisas são muitas vezes realizadas sem explicitamente determinar um conceito, e possuem um comportamento de “silo”, com autores adotando definições idiossincráticas que servem da melhor forma ao interesse de uma determinada pesquisa, mas que divergem de suas outras próprias pesquisas ou das pesquisas de outros autores (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011), sendo discutidas de forma superficial, (OSTERWALDER, PIGNEUR, TUCCI, 2005) representando “uma fonte potencial de confusão, que promove a dispersão em vez da convergência de perspectivas, gerando obstrução ao progresso acumulado da em pesquisa nos modelos de negócios” (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011, p.6).

Para Osterwalder et al. (2005), os autores que escrevem sobre modelo de negócios podem ser divididos em três categorias não excludentes. Através desta categorização podemos entender o que querem dizer quando falam sobre termo: Autores que descrevem o conceito de modelo de negócio como um conceito abrangente e abstrato, que pode descrever todos os negócios do mundo real; Autores que descrevem vários tipos de modelos de negócios abstratos (ou seja, um esquema de classificação), cada um deles descrevendo um conjunto de empresas com

características comuns; Autores apresentando aspectos ou uma conceituação de um determinado modelo de negócio do mundo real. Na primeira categoria os autores se preocupam em descrever modelos de negócios como um conceito abstrato, simplesmente dando uma ideia do que é um modelo de negócios e quais os elementos podem ser encontrados num modelo de negócios. Na segunda categoria os autores se preocupam mais em categorizar de forma genérica os diferentes tipos de modelo de negócios. Por fim, na terceira categoria, os autores utilizam empresas como exemplos para descrever seus modelos de negócios.

Outra situação que permeia o tema são as discussões ainda em debate sobre o lugar do conceito de modelo de negócio numa empresa real (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005). Alguns dos casos apontados em Osterwalder et Al. (2005) são as comparações ainda turvas de definições entre estratégia e modelo de negócios e a confusão gerada quando autores utilizam o termo “modelo de negócios” para se referir a partes específicas de um modelo de negócio. No primeiro caso, alguns autores, como por exemplo Seddon et al. (2004), consideram modelos de negócios como representações abstratas de alguns aspectos da estratégia de uma empresa. Os autores justificam sua posição na discussão, com a definição de Porter (1996; 2001) sobre estratégia, que consegue abranger boa parte das definições sobre modelo de negócios. As definições de Porter (1996; 2001) podem ser em essência, segundo Seddon et Al. (2004)

“strategy involves defining a company’s long-term position in the marketplace, making the hard trade-offs about what the company will and will not do to provide value to customers, and forging hard-to-replicate fit among parts of the “activity system” the firm constructs to deliver value to customers, all with a view to making a superior return on investment” (SEDDON et al., 2004, p. 433).²

Os autores ainda complementam que os estudos de estratégia somam muitos anos, e que para o tema “modelo de negócios” não seja apenas um modismo surgido na era das empresas que tem por base a internet, e possa contribuir nos estudos de

² Estratégia envolve definir a posição de longo prazo de uma empresa no mercado, fazer as difíceis escolhas sobre o que a empresa fará ou não para fornecer valor aos clientes, e forjar combinações difíceis de serem replicadas entre as partes do “sistema de atividades” que a empresa constrói para entregar valor aos clientes, tudo com o objetivo de obter um retorno superior sobre o investimento (tradução livre dos autores).

negócio, precisa ser considerado como uma representação abstrata da estratégia de uma empresa. Outros autores explicam que, apesar de alguns utilizarem os termos de forma intercambiável (MAGRETA, 2002), modelos de negócios e estratégia não são a mesma coisa, pois o primeiro foca em explicar como os elementos do sistema de um negócio se encaixam no todo, enquanto o último foca na competição, implementação e execução (MAGRETTA, 2002; OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005). No último caso, está a confusão relacionada na utilização do termo “modelo de negócio” para se referir a partes específicas de um modelo de negócio. Mesmo que sejam partes dominantes ou importantes de um modelo de negócio (OSTERWALDER, 2005). Um sistema de receitas através de subscrição de usuários online não é um modelo de negócio em si, mas sim, uma forma de gerar receita.

Por fim, a falta de consideração teórica por parte de alguns estudos também gera problemas ao tema. Isto é resultado de suas teorias, pois consideram que a única forma de comércio se dá implícita e exclusivamente através de produtos tangíveis (TEECE, 2010). Segundo Teece (2010), os estudos econômicos seguem um pensamento de que as invenções das empresas terão sucesso de forma quase automática, pois estão acostumadas a trabalhar com constructos teóricos, assumindo que o mercado é totalmente desenvolvido, não consideram custos e a inovação. Porém, esta visão não representa a realidade. Ainda segundo Teece (2010), muitos empreendedores podem se deparar com mercados que ainda nem sequer existem ou não estão preparados para receber seus produtos.

Ainda que existam divergências de conceitos entre os autores, muitas pesquisas convergem em alguns aspectos, fazendo com que seja possível identificar características específicas de um modelo de negócio, que faz, por exemplo, diferenciarmos eles de outras formas de análises e metodologias. Alguns autores, como por exemplo Zott, Amit e Massa (2011) e Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) realizaram revisões bibliográficas, comparando as definições de modelo de negócios dos diversos autores sobre o assunto, com o intuito de estabelecer uma linguagem comum no campo de estudo em modelo de negócios e extrair as principais características dentro de cada definição, para então chegar a uma definição mais apropriada e próxima da realidade.

Os autores Zott, Amit e Massa (2011) em suas revisões bibliográficas, listaram as definições mais prevalentes sugeridas na literatura e os autores que citaram estas definições, como pode-se observar no quadro 1:

Quadro 1 – definições prevalentes na literatura sobre modelo de negócio

| Autor e ano de publicação | Definição | Trabalho que cita a definição |
|----------------------------------|--|---|
| Timmers, 1998 | The business model is “an architecture of the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles; a description of the potential benefits for the various business actors; a description of the sources of revenues” (p. 2). | Hedman & Kalling, 2003 |
| Amit & Zott, 2001 | The business model depicts “the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities” (p. 511). | Hedman & Kalling, 2003, Morris et al., 2005; Zott & Amit, 2007; Zott & Amit, 2008; Santos et al., 2009; Bock et al., 2010; Zott & Amit, 2010; |
| Chesbrough & Rosenbloom, 2002 | The business model is “the heuristic logic that connects technical potential with the realization of economic value” (p. 529). | Chesbrough et al., 2006; Chesbrough, 2007a, 2007b; Teece, 2007, 2010 |
| Magretta, 2002 | Business models are “stories that explain how enterprises work. A good business model answers Peter Drucker’s age old questions: Who is the customer? And what does the customer value? It also answers the fundamental questions every manager must ask: How do we make money in this business? What is the underlying economic logic that explains how we can deliver value to | Seddon et al., 2004; Ojala & Tyrväinen, 2006; Demil & Lecoq, 2010 |

| | | |
|------------------------------------|---|-----------------------------|
| | customers at an appropriate cost?" (p. 4) | |
| Morris et al., 2005 | A business model is a "concise representation of how an interrelated set of decision variables in the areas of venture strategy, architecture, and economics are addressed to create sustainable competitive advantage in defined markets" (p. 727).[...] It has six fundamental components: Value proposition, customer, internal processes/competencies, external positioning, economic model, and personal/investor factors. | Calia et al., 2007 |
| Johnson et al., 2008 | Business models "consist of four interlocking elements, that, taken together, create and deliver value" (p. 52). These are: customer value proposition, profit formula, key resources, and key processes. | Johnson & Suskewicz, 2009 |
| Casadesus- Masanell & Ricart, 2010 | "A business model is [...] a reflection of the firm realized strategy" (p.195). | Baden-Fuller & Morgan, 2010 |
| Teece, 2010 | "A business model articulates the logic, the data and other evidence that support a value proposition for the customer, and a viable structure of revenues and costs for the enterprise delivering that value" (p.179). | Gambardella & McGahan, 2010 |

Fonte: Adaptado da obra de Zott, Amit e Massa (2011)

Na revisão bibliográfica realizada por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005), os autores identificaram os modelos mais citados na literatura e analisaram os seus componentes. Com esta análise, criaram um quadro dividido em 9 blocos que sintetiza

e abrange todos os componentes do modelo de negócio mencionados por pelo menos dois autores.

Os autores Osterwalder e Pigneur são reconhecidos por sua metodologia chamada *Business Model Canvas*, e é possível notar muitas semelhanças aos blocos desta primeira análise da revisão bibliográfica. Com suas análises, Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) chegaram a seguinte definição:

“A business model is a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing the business logic of a specific firm. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and of the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing, and delivering this value and relationship capital, to generate profitable and sustainable revenue streams” (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005, p. 10).³

Segundo aos autores, além de apontarem uma definição geral para o assunto, trazem 5 funções gerais que a literatura propõe para o conceito de modelo de negócios.

Quadro 2 – 5 funções gerais para modelo de negócio

| Função | Descrição |
|--------------------------------|--|
| Compreensão e Compartilhamento | O modelo de negócios ajuda a capturar, visualizar, entender, comunicar e compartilhar a lógica do negócio. |
| Análise | Os modelos de negócios melhoram a forma de mensurar e observar, contribuindo para análise lógica da empresa. |
| Gestão | O modelo de negócios torna mais eficiente o gerenciamento da empresa, ajudando a melhorar o planejamento, alinhando a estratégia e possibilitando uma reação mais rápida às mudanças do ambiente de negócios |
| <i>Prospect</i> | O modelo de negócios promove a simulação de portfólio e de modelos de |

³ Um modelo de negócios é uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos e suas relações, permitindo expressar a lógica de negócio de uma organização em específico. É a descrição do valor que uma empresa oferece para um ou vários segmentos de clientes e a arquitetura do empreendimento, bem como sua rede de parceiros para criar, comercializar, e entregar esse valor e capital de relacionamento, para gerar fluxos de receita rentáveis e sustentáveis.

| | |
|----------|--|
| | negócios, acarretando em inovação e descrevendo novos futuros para empresa. |
| Patentes | A possibilidade de empreendedores e empresas de e-business patentear processos tecnológicos e processo internos de modelo de negócios de outras empresas. [Beresford 2001] |

Fonte: Adaptado da obra de Osterwalder, Pigneur, Tucci (2005)

Podemos inferir então que os estudos do tema sobre modelo de negócios, que ganhou maior atenção após o surgimento das empresas baseadas na internet, podem servir como uma nova forma de análise para empreendimentos ou servir como auxílio para a criação de novos empreendimentos, oferecendo uma visão sistêmica sobre os elementos que compõem a organização, e sendo possível assim entender e compartilhar a lógica do negócio, se preocupando com a captura e criação de valor, bem como a noção de processo contínuo.

No formato atual de se fazer negócio, com empresas inseridas num ambiente altamente tecnológico, proporcionando novas oportunidades e facilidades, mas que também acelera o ritmo da competição, o modelo de negócio se apresenta como uma ferramenta que “ilumina o caminho” dos empreendimentos (TEECE, 2010). Segundo Teece e Linden (2017), a velocidade da tecnologia e a inovação nos negócios avançou tanto na última década, que criar novos negócios rentáveis se tornou algo complexo e difícil, chamando este atual estado que vivemos de “*next-generation competition*” (competição de próxima geração, numa tradução livre). Ainda segundo o autor, as definições de uma indústria, se tornaram obsoletas, pois a digitalização e o *networking* “provocaram a convergência de inúmeros assuntos formalmente separados” (TEECE, 2017, p. 2). Desta forma, empreendedores precisam tomar muito mais cuidado na criação de novos negócios.

Ainda não existem fundamentos na literatura para nos responder durante uma análise de modelo de negócios, que aquele modelo é bom ou ruim, mesmo que pareça coerente (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005). Porém um modelo de negócio por si só não garante a vantagem competitiva de um negócio, e para isso, todo modelo de negócio entrará um dia em prática, se assim desejarem os idealizadores do modelo, e então terá sua provação pelo mercado. Para tanto, os princípios de um

modelo de negócios robusto requerem um profundo conhecimento das necessidades do cliente e dos recursos tecnológicos e organizacionais que podem atender a essas necessidades, apresentar uma hibridização de outros modelos de negócios, e os elementos de um modelo de negócios devem se reforçar de forma mútua (TEECE; LINDEN, 2017).

Alguns exemplos de elementos de outros modelos de negócios que podem servir para hibridização, podem ser aqueles apresentados na seção de “Padrões”, do livro *Business Model Generation*. Os padrões são: modelos de negócios desagregados, cauda longa, plataformas multilaterais, grátis como modelo de negócios e modelos de negócios abertos. Nos modelos de negócios com elementos de “desagregado”, temos empresas com mais de um negócio, cada um coexistindo numa mesma organização, mas são separados “para evitar conflitos e compensações indesejadas” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 57). Nos modelos de negócio que utilizam o padrão cauda longa, temos empresas que “concentram-se em oferecer um grande número de produtos de nicho, cada um deles com vendas relativamente infrequentes” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 67). No padrão plataformas multilaterais, temos empresas que “unem dois ou mais grupos distintos, porém interdependentes de clientes” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 77), criando valor por conseguir facilitar a interação entre diferentes grupos. No padrão grátis, temos empresas que possuem pelo menos um segmento de clientes “capaz de se beneficiar continuamente de uma oferta livre de custos” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 89), mas para sustentar estes elementos precisam pensar como farão para rentabilizar de forma sustentável o negócio. Por fim, nos padrões de negócios abertos, temos empresas que utilizam este padrão para criar e capturar valor sistematicamente colaborando com parceiros externos, podendo ocorrer “de fora para dentro, explorando ideias externas dentro da empresa, ou de dentro para fora, fornecendo a grupos externos ideias ou recursos internos” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 109).

A ideia por trás da utilização de diversos elementos, criando um modelo de negócio hibridizado, é para se proteger de concorrentes e novos entrantes no mercado, que podem imitar as características de um modelo de negócio. Por isso, os “elementos de um modelo de negócio precisam ser co-especializados entre si e

funcionarem juntos como um sistema” (TEECE, 2010, p. 180), desta forma podem até identificar estas características, mas os concorrentes encontrarão dificuldades para implementá-las.

2.4 O BUSINESS MODEL CANVAS

O autor Alexander Osterwalder é figura notória nos estudos em modelo de negócios. Em 2004 Alexander Osterwalder apresentou sua tese de doutorado sobre inovação de modelos de negócios, junto ao professor Yves Pigneur (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Mas as formas do Business Model Canvas que conhecemos hoje foram elaboradas somente em 2010, com a publicação do livro *Business Model Generation*, de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur em conjunto de 470 profissionais de 45 países. A metodologia desenvolvida obteve grande sucesso entre as pessoas e o meio acadêmico (SPARVIERO, 2019), graças a sua facilidade de compreensão, sendo realizados mais de 5 milhões de *downloads* do livro⁴.

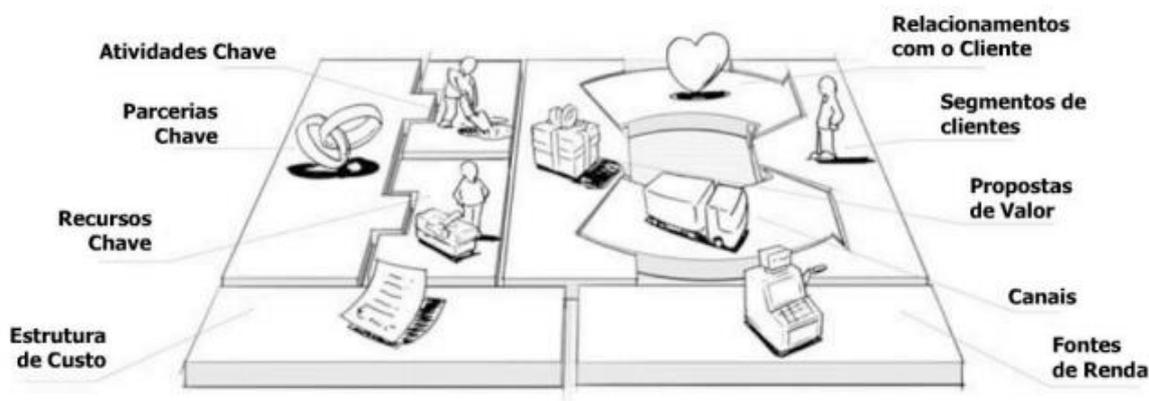
O objetivo do Business Model Canvas é de criar uma linguagem comum e visual, que permita “descrever e manipular facilmente modelos de negócio para criar novas estratégias” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, P. 15), facilitando aos criadores de novos negócios acompanharem as interações do modelo em apenas uma página (Blank e Dorf). Para OSTERWALDER e PIGNEUR (2011) um modelo de negócios pode ser melhor descrito em nove componentes básicos (chamados também de blocos), que mostram como uma organização funciona, da geração de valor do seu produto ou serviço, até a entrega ao público.

Os nove blocos do Business Model Canvas são divididos em dois lados: esquerdo e direito. O lado direito representa a emoção/ valor do modelo (segmento de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita). Já o lado esquerdo representa a eficiência/ lógica do modelo (recursos principais, atividades-chave, parcerias principais, estrutura de custo).

⁴ Fonte: <https://www.strategyzer.com>

A Figura 3 representa o modelo de negócios desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2011). Em seguida, será explicado cada componente do Canvas.

Figura 3: Representação dos nove blocos do modelo de negócio.



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p. 18-19)

2.4.1 Segmentos de clientes

O primeiro passo no desenvolvimento do canvas, está na escolha de um ou mais segmentos de clientes. Segundo os autores Osterwalder e Pigneur (2011, p. 21) os clientes são “o âmago de qualquer modelo de negócios”, e sem clientes, “nenhuma empresa pode sobreviver por muito tempo”. Para este primeiro passo, é preciso compreender as necessidades de clientes específicos para que a organização consiga tomar uma decisão consciente na escolha de quais segmentos deve servir e quais ignorar (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Os autores ainda destacam importância de conhecer o tipo de segmento de cliente que está sendo criado valor e levantam alguns exemplos em seu livro: o modelo de negócio voltado para o mercado de massa tem seu foco em um público de clientes com necessidades e problemas similares, com isso, não distinguem entre diferentes segmentos de clientes; o nicho de mercado possui segmentos específicos, com sua proposta de valor, canais de comunicação e relacionamento se moldam em condições específicas impostas por determinado nicho; o modelo segmentado é caracterizado por ter mercados com necessidades e dores diferentes, impactando tanto na proposta de valor, canais de distribuição e relacionamento, quanto na forma de geração de

receita; um modelo de negócio diversificado possui um segmento com problemas e necessidades muito diferentes uns dos outros, sendo criadas propostas de valores bem específicas para cada segmento definido; e por fim, o autor comenta sobre o modelo da plataforma multilateral, citado anteriormente, como um modelo que faz negócio com dois ou mais segmentos, sendo estes necessários para o modelo ser viável.

2.4.2 Proposta de valor

O segundo passo é definir uma proposta de valor para o modelo de negócios. Segundo os autores Osterwalder e Pigneur (2011, p. 22), levando em consideração os segmentos de clientes escolhidos no bloco anterior, cada proposta de valor contém um “pacote específico que sugere as exigências de um segmento de clientes específico”.

Os autores ainda comentam que uma proposta de valor pode conter valores quantitativos e qualitativos, dependendo de qual modelo quer ser criado. Uma proposta de valor pode ser voltada para a novidade, tendendo a criar necessidades totalmente novas para um segmento, que sequer tinha sido notado anteriormente; aumentar o desempenho do produto ou serviço; utilizar-se da cocriação e customização de produtos para necessidades específicas do seu segmento; foco no design; agregar valor na marca e seu status; redução do preço oferecido pelo produto; redução de risco ou custo e acessibilidade (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

2.4.3 Canais

Neste bloco devem ser escolhidos os canais de distribuição, para então alcançar os segmentos de clientes escolhidos e ser possível entregar a proposta de valor. Os canais podem ser caracterizados como: canal direto, como uma equipe de venda ou indireto, como uma loja; particulares e de parcerias (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Os autores complementam com as cinco fases do canal de distribuição que um modelo de negócio pode conter: a primeira fase é sobre como a empresa pode utilizar do seu canal para gerar conhecimento do seu produto ou serviço; na segunda, é como é feito para os clientes avaliar a proposta de valor; em seguida, é tratado a parte da comercialização; na quarta fase o foco é em entregar o produto ao segmento de cliente definido no modelo e por último como é feito o relacionamento do pós venda aos clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

2.4.4 Relacionamento com clientes

No bloco de Relacionamento com Clientes, deve ser descrito o “tipo de relação que uma empresa estabelece com Segmento de Clientes” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.28). Os autores definem algumas categorias de relacionamento com os clientes, como: assistência pessoal, existindo uma interação do cliente com o representante da loja; uma assistência pessoal dedicada, na qual, um determinado representante irá atender um cliente individual; self-service, quando não existir interação humana, mas a empresa oferece o suporte necessário para o usuário realizar o processo de compra; a utilização de comunidades para promover uma maior interação dos clientes, possibilitando que eles consigam trocar informações, sanar suas dores e permitindo a empresa entender o seu comportamento; e por fim, modelos voltados para a cocriação com seus clientes, pois é de interesse de algumas empresas utilizar a opinião dos clientes na criação de alguns produtos.

2.4.5 Fontes de receita

Em Fontes de Receita é representado o fluxo de renda provindo de cada segmento de clientes. Neste bloco, os componentes anteriores devem ser levados em consideração e muitas perguntas podem ser feitas para ajudar na criação do bloco, como por exemplo, responder a seguinte pergunta realizada pelos autores do livro: “que valor cada segmento de clientes está realmente disposto a pagar?” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.30).

É de suma importância que os criadores do modelo de negócios estejam cientes das possíveis formas para geração de receita. Os autores (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011) trazem alguns tipos em seu livro: a venda de recursos é a forma mais conhecida, onde a receita é proveniente da venda direta de um produto da empresa; a taxa de uso é gerada de acordo com a utilização que o usuário tem do serviço, no qual, quanto mais utilizado, mais será pago; outra maneira de geração é pela taxa de assinatura, quando uma empresa concede a seus usuários a utilização do serviço através de um pagamento de uma mensalidade; o empréstimo/aluguéis/leasing permite à empresa uma recorrência maior da receita, pois concede um direito temporário do seu produto, em troca de uma taxa; no licenciamento, a empresa recebe uma taxa por licenciamento, permitindo a seus clientes o uso da propriedade intelectual e, por fim, os anúncios, com empresas recebendo uma taxa para realizar anúncios de produto, serviço ou marca.

Os autores Osterwalder e Pigneur (2011) adicionam a importância de se ter um mecanismo de precificação bem estabelecido, pois poderá influenciar diretamente a geração de receita da empresa. Conforme mostra a imagem abaixo, a precificação pode se dar através de duas maneiras:

Figura 4: Mecanismos de precificação.

| Mecanismos de Precificação | | | |
|---|---|---|--|
| Precificação Fixa | | Precificação Dinâmica | |
| Preços predefinidos baseados em variáveis estáticas | | Os preços mudam com base nas condições do mercado | |
| <i>Preço de Lista</i> | Preços fixos para produtos, serviços ou outras Propostas de Valores individuais. | <i>Negociação (barganha)</i> | Preço negociado entre dois ou mais parceiros, depende do poder e/ou das habilidades de negociação. |
| <i>Dependente da característica do produto</i> | O preço depende do número ou da qualidade das características da Proposta de Valor. | <i>Gerenciamento de Produção</i> | O preço depende do inventário e do momento da compra (normalmente utilizado para recursos esgotáveis, como quartos de hotel ou assentos de linhas aéreas). |
| <i>Dependente dos Segmentos de Clientes</i> | O preço depende do tipo e de todas as características dos Segmentos de Clientes. | <i>Mercado em tempo real</i> | O preço é estabelecido dinamicamente, com base na oferta e na demanda. |
| <i>Dependente de volume</i> | O preço fica em função da quantidade comprada. | <i>Leilões</i> | Preço determinado pelo resultado de um leilão competitivo. |

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p. 33)

2.4.6 Recursos principais

Finalizado o lado direito do Canvas (lado do valor/ emoção), o lado esquerdo (lado da eficiência/ lógico) inicia com o bloco de Recursos Principais. Neste bloco estão os recursos fundamentais para que o modelo de negócios possa ser operacional e ainda, “podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.34).

2.4.7 Atividades-chave

Neste componente, estão as ações mais importantes que devem ser realizadas para tornar o modelo de negócios operacional. As atividades-chave são necessárias para criar e oferecer a proposta de valor, alcançar mercados, manter relacionamentos com o cliente e gerar renda (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.36).

Osterwalder e Pigneur (2011) categorizam as atividades em: produção, no qual, o foco está na produção, desenvolvimento e entrega de produtos; na resolução de problemas, sendo o foco na resolução de problemas de clientes específicos e de plataforma e rede.

2.4.8 Parcerias principais

Descreve as empresas parceiras que ajudam o modelo de negócios a funcionar. As empresas buscam por parcerias com a finalidade de criar “alianças para otimizar seus modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.38), desta forma, qualquer recurso ou serviço fornecido por um terceiro, que seja fundamental para o funcionamento do modelo de negócios, deve constar neste bloco.

Existem quatro tipos de parcerias, segundo Osterwalder e Pigneur (2011): “aliança estratégicas entre não competidores; coopetição: parcerias estratégicas entre não competidores; *Joint ventures* para desenvolver novos negócios; relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.38).

Os autores Osterwalder e Pigneur (2011) ainda destacam que existem três tipos de motivações para a empresa realizar parcerias: a primeira é voltada a otimização e economia de escala, no qual, as empresas buscam parcerias de comprador-fornecedor, buscando a redução de custos; outra forma é a redução dos riscos e incertezas através de alianças estratégicas formadas por concorrentes e por fim, a aquisição de recursos e atividades particulares, que se configura em empresas que expandem sua capacidade e dependem de outras empresas para conseguir executar mais atividades ou produzir mais recursos.

2.4.9 Estrutura de custo

Neste bloco deve ser descrito todos os custos envolvidos para o funcionamento pleno do modelo de negócios. Segundo os autores “criar e oferecer valor, manter o relacionamento com o cliente e gerar receita incorrem em custos” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.40)

Osterwalder e Pigneur (2011) separam a estrutura de custos em duas categorias: a primeira é direcionada pelo custo, visando um modelo que consiga ter uma estrutura de custo menor possível; a segunda já é direcionada para a criação de

valor. Os autores ainda destacam que uma estrutura de custos pode ser voltada para custo fixo, custo variável, economia de escala e economia de escopo.

Para guiar e facilitar o pensamento durante a resolução dos 9 blocos do Canvas, os autores sugerem perguntas, listadas no quadro 3, que acreditam ser pertinentes para a criação de um modelo de negócio. Desta forma, os leitores do livro *Business Model Generation* podem ter insights de elementos que se encaixem nas suas ideias de negócio.

Quadro 3 – Perguntas para facilitar a criação de um modelo de negócio

| Bloco | Perguntas |
|-----------------------------|--|
| Segmento de clientes | Para quem estamos criando valor? Quem são nossos consumidores mais importantes? |
| Proposta de Valor | Que valor entregamos aos clientes? Qual problemas estamos ajudando a resolver? Que necessidade estamos satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de clientes? |
| Canais de Distribuição | Através de quais canais nosso segmentos de clientes querem ser contatado? Como os alcançamos agora? Como nossos canais se integram? Qual funciona melhor? Quais apresentam melhor custo benefício? Como estão integrados à rotina dos clientes? |
| Relacionamento com Clientes | Que tipo de relacionamento cada um dos nossos segmentos de clientes espera que estabeleçamos com eles? Quais já estabelecemos? Qual o custo de cada um? Como se integram ao restante do nosso modelo de negócio? |
| Fonte de Receita | Quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar? Pelo que eles pagam atualmente? O quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita? |
| Recursos Principais | Que Recursos Principais nossa Proposta de Valor requer? Nossos Canais de Distribuição? |

| | |
|----------------------|---|
| | Relacionamento com Clientes? Fontes de Receita? |
| Atividades-Chave | Que Atividades-Chave nossa Proposta de Valor requer? Nossos Canais de Distribuição? Relacionamento com Clientes? Fontes de Receita? |
| Parcerias Principais | Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos fornecedores principais? Que Recursos Principais estamos adquirindo dos parceiros? Que Atividades-Chave os parceiros executam? |
| Estrutura de Custos | Quais são os custos mais importantes em nosso modelo de negócios? Que Recursos Principais são mais caros? Quais Atividades-Chave são mais caras? |

Fonte: Adaptado do livro Business Model Generation (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011)

2.5 O CUSTOMER DEVELOPMENT

Em 2005, Steve Gary Blank desenvolve em seu livro *The Four Steps to the Epiphany*, um método chamado de *Customer Development* (Desenvolvimento de Clientes), direcionado para startups. A ideia foi criar um método diferenciado, para quebrar a visão de que startups são versões menores de grandes empresas e, portanto, necessitam de métodos diferentes daqueles ensinados pela administração tradicional. Segundo Blank (2012), focar na execução (foco de empresas bem estabelecidas) pode ser prejudicial na concepção de uma startup. Em vez disso, é preciso adotar um processo de descoberta e aprendizado, para “conduzir o empreendimento ao ponto em que saiba o que vai executar” (BLANK, 2012, P.25).

Quase uma década depois, Steve Gary Blank em coautoria de Bob Dorf, publicam o livro *The Startup Owner’s Manual*, abordando o mesmo método, mas em maiores detalhes e profundidade, adotando também a ideia de Lean Startup desenvolvida por Eric Ries, que fora inspirado pela primeira publicação de Steve Gary Blank. Segundo os autores Blank e Dorf (2014), o livro *The Startup Owner’s Manual* se apresenta como um guia que detalha, passo a passo, o processo de construção de

uma startup bem-sucedida, lucrativa e capaz de aumentar de escala de maneira sustentável.

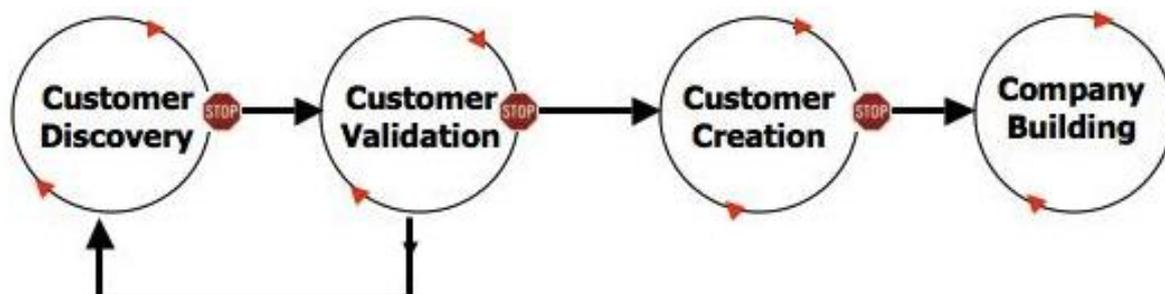
Segundo Blank e Dorf (2014) uma startup é uma organização temporária, que busca criar um modelo de negócio replicável, escalável e lucrativo. Ainda segundo os autores, o maior objetivo de uma startup é deixar de ser uma startup e se tornar uma companhia.

Muitas startups (principalmente no início de sua concepção) se caracterizam por terem flexibilização das ideias, pois vivem num ambiente de incertezas, possuindo recursos muito limitados e apenas suposições sobre clientes, mercado, entre outros (BLANK E DORF, 2014). Por isso, os empreendedores precisam testar estas suposições, no que os autores chamam de *“get out of the building”*, onde literalmente a equipe de desenvolvimento de clientes vai sair do escritório e ir para rua em busca de respostas sobre as suposições do negócio, realizando o máximo de iterações possíveis, com o objetivo de validar as suposições e, se necessário, ajustar o modelo de negócio.

Levando em consideração o fato das startups possuírem recursos limitados, as validações realizadas fora do escritório são realizadas através do chamado MVP - *Minimum Viable Product* (produto com mínima viabilidade, em uma tradução livre), cujo objetivo é desenvolver um protótipo rápido e de baixo custo, que possui as funcionalidades básicas para realizar a validação.

O método do *Customer Development* se divide em 4 etapas: Descoberta do Cliente, Validação pelo Cliente, Geração de Demanda e Estruturação da Empresa. A imagem abaixo ilustra as quatro etapas do *customer development*.

Figura 5: Processo de desenvolvimento de clientes



Fonte: Blank (2009)

A ideia do formato do diagrama das etapas, é de mostrar que cada uma delas é formatada como um percurso circular com setas recursivas, dando a ideia de serem etapas iterativas e passíveis de serem repetidas, quantas vezes forem necessárias (BLANK, 2012; BLANK e DORF, 2014). Cada um dos quatro passos também possui um sinal de pare, que serve de lembrete para repensar se verdadeiramente aprendeu-se o suficiente para avançar para uma próxima etapa (BLANK e DORF, 2014). A ideia do modelo é se comportar de forma a contemplar como as startups são na realidade, com eventuais retrocessos “exercendo um papel natural e valioso no aprendizado e descoberta” (BLANK e DORF, 2014, p.21).

As quatro etapas ainda se dividem em duas partes. As duas primeiras etapas configuram passos de “pesquisa” para o modelo de negócio. As duas últimas etapas focam em “executar” o modelo de negócio que foi desenvolvido, validado e aprovado nas primeiras duas etapas. O objetivo geral do desenvolvimento de cliente segundo Blank (2012) é de focar na

“Compreensão dos problemas e das necessidades dos clientes, na validação pelo cliente, para que seja possível construir um modelo de vendas que possa ser replicado, na geração de demanda que possa ser orientada pelo que quer o usuário e na estruturação do negócio, para uma máquina bem azeitada e construída para a execução” (BLANK, 2012, p. 31-32).

A primeira etapa é chamada de Descoberta de Cliente. Nela os fundadores transformam a visão do modelo de negócio em hipóteses e procuram formas experimentais para validação dessas hipóteses. O objetivo principal deste primeiro passo é de aprender quais são os problemas importantes para o cliente, o que em seu produto soluciona esses pontos e especificamente quem são seus clientes e usuários finais (BLANK, 2012). Esta etapa é dividida em quatro fases: 1) estabeleça hipóteses e desenhe o quadro do modelo de negócios, 2) teste o problema, 3) teste a solução e 4) verifique ou rearticule. Na primeira fase a visão dos fundadores de um possível negócio é resumido em hipóteses que levam em consideração os nove blocos do *Business Model Canvas*. Para cada hipótese é feito uma relação de testes que são capazes de validar cada uma delas. Na segunda fase os testes são postos em prática, e tem o objetivo de tornar as hipóteses em fatos ou, se for preciso, descartá-las. Na terceira fase é testado a solução do produto, apresentando a proposta de valor e o

produto de mínima viabilidade (MVP) e confronta com as respostas obtidas nos testes anteriores (realizados na fase 2). Na quarta fase é feita uma consulta dos resultados das fases anteriores, na qual os fundadores precisam decidir se aprenderam o suficiente sobre seus clientes ou precisam aprender um pouco mais.

A segunda etapa é chamada de Validação pelo Cliente. Nesta etapa é verificado se o modelo de negócio é replicável, escalável em termos de “produção, aquisição de clientes, precificação e canal de distribuição” (BLANK e DORF, 2014, p. 24) e lucrativo, através de experimentos mais complexos com uma base de clientes. Esta etapa também é dividida em 4 fases: 1) prepare-se para vender, 2) vá para a rua, 3) desenvolva o posicionamento e 4) verifique. A primeira fase é dividida em seis atividades, que dependem do canal utilizado pelo negócio (digital ou físico). Para canais físicos as seis atividades são: posicionamento do produto; materiais de vendas/marketing para esforços do teste de vender; contratação de um perito em vendas; criação de um plano de distribuição de canais; sintonia fina do roteiro de vendas e criação de um conselho consultivo. Para canais digitais as atividades são: posicionamento do produto; elaboração dos planos de aquisição/ativação; construção do MVP de alta fidelidade; estabelecimento de um conjunto de indicadores; contratação de um “chefe de dados” e criação de um conselho consultivo. Na segunda fase os fundadores precisam “ir para a rua” e vender o produto, mesmo que inacabado, com a intenção de obter através de feedback dos clientes mais informação para desenvolver e aprimorar o produto. Na terceira fase as informações obtidas são utilizadas para melhorar o posicionamento da empresa. Na quarta fase as atividades são paralisadas momentaneamente para realizar uma análise, para então decidir se devem retroceder (*Pivot*) ou podem avançar para a próxima etapa do *customer development*.

O procedimento completo das duas primeiras etapas visa validar as

“características mais importantes do produto, bem como a existência de mercado e clientes, testar o valor atribuído ao produto e sua demanda, identificar o comprador (ou seja, aquele que assina o cheque), implementar as estratégias de preço e distribuição e conferir o processo proposto para o ciclo de vendas” (BLANK e DORF, 2014, p. 25).

Os autores alertam que no momento da transição entre a parte de “pesquisa” para a de “execução”, os fundadores devem ter em mente que só é possível ter a chamada “velocidade de escape” para a terceira etapa, somente se for determinado “o nível adequado de clientes, e um ritmo contínuo de vendas – cujos valores determinam um lucrativo modelo de negócio – estiver claramente estabelecido e validado” (BLANK e DORF, 2014, p. 25). Para isso a seta de retrocesso (*Pivot*) na imagem, pois mostra a possibilidade de retornar para aqueles pontos ainda duvidosos ou incompletos.

A terceira etapa é chamada de Geração de Demanda. Esta etapa depende do tipo de startup e em qual mercado vão atuar (Novo mercado ou mercados já existentes, por exemplo), e também dependerá do êxito das primeiras vendas da empresa. Para isso, ela gastará um grande volume de dinheiro em publicidade e promoção.

Na quarta e última etapa, temos a chamada Estruturação da Empresa. Este é momento em que a startup deixa de ser startup e se torna uma companhia. Então o foco se volta para a execução e estruturas mais formais, vistas na maioria das organizações mais robustas, com a formação de departamento.

No presente trabalho, serão explorados somente as duas primeiras fases da primeira etapa de descoberta de clientes: 1) estabelecer hipóteses e desenhar o quadro do modelo de negócios e 2) validar o problema.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos “capazes de proporcionar o planejamento de observações e experimentos e a análise e interpretação de seus resultados” (GIL, 2002, p. 19). Portanto nos próximos subcapítulos serão apresentadas as características da pesquisa e as limitações do trabalho.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Segundo Silva e Menezes (2005), as formas clássicas de caracterização de estudos podem ser classificadas segundo:

- 1) Abordagem do Problema;
- 2) Quanto à Natureza;
- 3) Quanto aos seus Objetivos;
- 4) Quanto aos seus Procedimentos Técnicos;

Quanto à abordagem do problema, a presente pesquisa é qualitativa, pois obedece à ideia de que alguns problemas não podem ser respondidos de forma quantitativa, e para se encontrar significados próprios, de um determinado contexto, de acordo com a visão dos sujeitos investigados (BREVIDELLI; SERTÓRIO, 2010), precisamos adotar esta abordagem.

Quanto à natureza da pesquisa, o presente trabalho se caracteriza como aplicado, pois visa gerar conhecimento prático para solucionar problemas específicos (SILVA; MENEZES, 2005).

No que diz respeito aos seus objetivos, é descritiva porque objetiva descrever características de uma determinada população, trabalhando com dados e fatos colhidos da própria realidade (SILVA; MENEZES, 2005; CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Com relação aos procedimentos técnicos de coleta e análise de dados, o trabalho pode ser dividido primeiramente em: 1) pesquisa bibliográfica, 2) levantamento de dados através de entrevistas semi-estruturadas e 3) análise interpretativa.

Uma pesquisa bibliográfica é realizada em material já publicado, podendo ser incluídos materiais impressos e materiais disponíveis na Internet (GIL, 2010). Para o presente trabalho, fora utilizado de literatura especializada em artigos, livros e sites, com a finalidade de fundamentar o desenvolvimento do trabalho, bem como a geração e validação das hipóteses sobre os elementos constituintes do modelo de negócio.

As entrevistas do presente estudo tiveram por objetivo central obter respostas que validem as hipóteses levantadas sobre os elementos constituintes do modelo de

negócio. Segundo Santos (2010), uma entrevista semi-estruturada pode ser caracterizada como uma entrevista de maior liberdade de formulação de respostas pelo entrevistado, e maior liberdade ao entrevistador em não seguir um roteiro preestabelecido.

A análise dos dados, realizado após a etapa de entrevistas, será através de uma análise interpretativa, com os autores do presente trabalho interpretando os dados levantados. Segundo Gil (2005), uma análise interpretativa consiste em fazer ligações entre os resultados obtidos, com outros já conhecidos, “quer sejam derivados de teorias, quer sejam realizados anteriormente” (GIL, 2005, p. 113). A tabela abaixo ilustra os procedimentos técnicos de coleta e análise de dados utilizados, de acordo com cada objetivo específico.

Quadro 4 – Procedimentos técnicos de coleta e análise de dados

| Objetivos | Instrumento de Coleta | Análise dos Dados |
|---|------------------------------|--------------------------|
| Levantar hipóteses sobre o modelo de negócios | Literatura pesquisada | Análise interpretativa |
| Validar as hipóteses | Entrevistas semi-estruturada | Análise interpretativa |
| Apresentar os resultados das validações | - | - |

Fonte: Elaborado pelos autores

3.2 SUJEITOS DE PESQUISA

Quanto aos sujeitos da pesquisa, os autores foram os sujeitos para o cumprimento do primeiro objetivo específico do trabalho, pois seguindo a metodologia do *customer development*, são os autores que sugerem as primeiras hipóteses do modelo de negócio, tomando como base aquelas informações levantadas na etapa de pesquisa bibliográfica. A ideia do *customer development* não é o de “coletar listas de diferenciais dos clientes prospectivos e nem realizar uma porção de discussões em grupo” (BLANK, 2012, p. 34), mas sim o de apresentar um método claro sobre teste de hipóteses dos fundadores sobre um possível empreendimento.

Foram escolhidos para realização do segundo objetivo específico a população de startups de Florianópolis, que segundo a base de dados de associados a

Abstartups (Associação Brasileira de Startups), a cidade conta com 262 startups. Como amostra escolhida foi a de gestores, fundadores, funcionários e estagiários das startups de Florianópolis. A escolha da amostra seguiu o critério de acessibilidade dos escritores. Aqui foram divididos em dois perfis distintos, leitores e escritores, para leitores criou-se o código L e escritores E, a serem utilizados na análise de dados. Os leitores caracterizam-se por serem estagiários ou funcionários e escritores são os gestores das startups.

Para o cumprimento do último objetivo específico, os sujeitos foram novamente os autores do presente trabalho, realizando a apresentação da validação das hipóteses após a etapa de análise interpretativa.

Abaixo explicita-se por meio de uma tabela, os sujeitos da pesquisa segundo cada objetivo específico.

Quadro 5 – Sujeitos de pesquisa

| Objetivos | Sujeitos |
|---|--|
| Levantar hipóteses sobre o modelo de negócios | Autores do trabalho |
| Validar as hipóteses | Gestores, fundadores, funcionários e estagiários |
| Apresentar os resultados das validações | Autores do trabalho |

Fonte: Elaborado pelos autores

3.3 LIMITAÇÕES DE PESQUISA

Como limitações da pesquisa, é importante destacar:

- 1) Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, os dados do presente trabalho não podem ser extrapolados para outras realidades pesquisadas.
- 2) Levando em consideração a amostra escolhida no presente trabalho, uma amostra maior poderia trazer mais informações para a validação de hipóteses.
- 3) Limitação por ser utilizado apenas a metodologia do *customer development* para o desenvolvimento do trabalho.

4 SOBRE O MODELO DE NEGÓCIO

Com a finalidade de gerar uma maior compreensão da aplicação do *customer development* e suas descrições, será contextualizado sobre a plataforma BeHub, ideia central do presente trabalho.

A BeHub é uma plataforma digital, que permite o compartilhamento de conteúdos escritos, criados por escritores interessados em compartilhar o seu conhecimento, experiências e vivências do trabalho, para aqueles menos experientes, que precisam de ajuda para superar desafios nunca vistos, ou simplesmente por não possuir o conhecimento necessário. A plataforma oferecerá todas as ferramentas necessárias para a produção de conteúdos, e também um ambiente apropriado para leituras e interação entre os usuários através de comentários.

Para o funcionamento da plataforma, é preciso contar com o pagamento para a sua utilização, sendo cobrado dos usuários leitores uma mensalidade, enquanto os escritores não precisam pagar para produzir conteúdos, pois são considerados parceiros-chave para o funcionamento da plataforma, sendo a única fonte de fornecimento de conteúdo para a BeHub. Portanto, fora elaborado um sistema de monetização, que para cada “curtida” recebida dos leitores em suas publicações, os escritores receberão uma quantia em dinheiro. Este sistema de “repasso” será melhor explicado no tópico “Hipótese sobre Receita e Preço”.

O modelo de negócio do BeHub em sua primeira configuração é o seguinte:

Figura 6 - Primeira configuração do modelo de negócio da BeHub



Fonte: Elaborado pelos autores

Nos tópicos seguintes, serão descritas as fases utilizadas para desenvolver a ideia do BeHub, segundo o método do *customer development*.

4.1 DESCOBERTA DE CLIENTES FASE UM: ESTABELEECER HIPÓTESES E DESENHAR O MODELO DE NEGÓCIO

Aqui se inicia o *customer development*, com a primeira fase da etapa de descoberta de cliente. Nesta fase serão levantadas as hipóteses que compõem a primeira versão do modelo de negócio da BeHub. Para cada hipótese levantada, será atribuído um nível de criticidade, baseado no trabalho de Nigri e Monteiro (2014). A criticidade representa a prioridade de validação e importância de uma hipótese perante o modelo de negócio. As hipóteses que os autores do presente trabalho julgam ser de maior importância para um modelo de negócio, recebem uma maior criticidade e serão as primeiras a serem validadas. Enquanto aquelas consideradas menos críticas, recebem um menor nível de criticidade, e podem ser validadas em

outro momento após a validação daquelas mais críticas. Abaixo pode-se observar uma legenda de como será utilizada a distribuição de criticidades entre as hipóteses:

Quadro 6 - legenda do nível de criticidade das hipóteses

| Hipótese | Nível de criticidade |
|--|-----------------------------|
| A sua invalidade, poderá ser contornada apenas com mudanças pontuais. A hipótese não precisa ser testada imediatamente. | Baixo |
| Se não validada, haverá mudanças importantes para alguns elementos do modelo de negócio. A hipótese precisa ser testada antes que investimentos significativos sejam realizados. | Médio |
| Se não validada, o modelo de negócio terá de ser completamente reestruturado. A hipótese precisa ser testada o quanto antes, pois é central no modelo de negócio. | Alto |

Fonte: adaptado de Nigri e Monteiro (2014)

4.1.1 Hipótese do tamanho de mercado

Estimar o tamanho de mercado ajuda a decidir o quanto antes, se vale a pena o esforço de iniciar um novo empreendimento, ou então realizar o primeiro retrocesso. Este tópico não está diretamente envolvido no desenho do modelo de negócios, porém, como dizem os autores Blank e Dorf (2014), não há nada mais frustrante que investir durante anos em uma startup, só para então descobrir que jamais será possível crescer suas receitas depois de certo patamar. Por isso é importante levantar o tamanho de mercado e determinar com prioridade, “até onde pode ir sua oportunidade de negócio” (BLANK E DORF, 2014, p. 67). Este será o único tópico que não foi elaborada uma hipótese, pois sua validação foi realizada a partir do dimensionamento de mercado.

Segundo Blank e Dorf, investidores e pessoal de marketing dimensionam o tamanho de mercado levando em consideração três medidas:

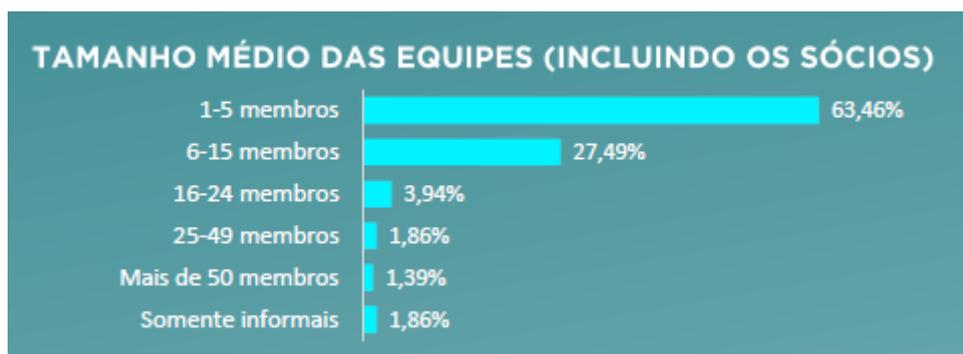
- 1) MTP (Mercado Total Possível), que representa ao universo total de clientes;
- 2) MTD (Mercado Total Disponível), que representa o número de clientes são possíveis de se alcançar, levando em consideração o canal selecionado (físico ou digital);

3) Mercado-alvo, que corresponde àqueles que serão os prováveis compradores.

Para o atual trabalho, foram levantados dados da Associação Brasileira de Startups, em seu banco de dados de startups associadas (StartupBase), disponível no site da instituição. O universo total é representado por um total de 12.294 startups, que representa o número de empresas associadas. Segundo mesma base de dados, Florianópolis conta com 264 associados.

Em pesquisa realizada pela mesma instituição em conjunto da Accenture no ano de 2017, na qual estudaram 1000 startups, apontam o número médio de membros nas startups (contando com os sócios), gerando os seguintes dados:

Figura 7: Tamanho médio das equipes



Fonte: Abstartups e Accenture (2017)

Portanto a quantidade de 12.294 startups corresponde a um número médio de 85.584 membros. Enquanto na cidade de Florianópolis, com seus 264 associados, podemos estimar 1.837 membros. Por se tratar de uma plataforma digital, onde qualquer pessoa poderá acessar, o MTP e MTD se comportam da mesma forma nesta situação. Portanto o dimensionamento do mercado se comporta desta forma:

- 1) MTP/MTD: universo total de 12.294 startups em todo o Brasil, que representa o número de 85.584 membros;
- 2) Mercado-alvo: inicialmente serão focados esforços e realizados testes somente na cidade de Florianópolis. Portanto, o número de 264 startups na cidade de Florianópolis representa um total de 1.837.

Para a plataforma BeHub, estima-se cobrar uma mensalidade de R\$ 25,00. Sendo assim, é possível converter as estimativas de membros, para uma estimativa monetária, se comportando da seguinte forma:

- 1) MTP/MTD: um número de 85.584 membros em todo o Brasil, pode gerar um faturamento mensal possível de R\$ 2.139.600,00;
- 2) Mercado-alvo: um número de 1.837 membro na cidade de Florianópolis, pode gerar um faturamento mensal possível de R\$ 45.925,00.

Sendo assim, o mercado-alvo, apesar de pequeno, seria interessante para se iniciar um projeto piloto, focado em desenvolver a plataforma, e aos poucos pensar em expandir em maior escala.

4.1.2 Hipótese sobre a proposta de valor

Esta hipótese inicia o preenchimento do *Business Model Canvas*, tomando como primeiro passo as hipóteses sobre Proposta de Valor. Aqui as horas de pensamento que os idealizadores do empreendimento tiveram sobre detalhes do produto ou serviço, suas características e benefícios, deverão ser separados em três áreas:

- 1) Visão do Produto
- 2) Recursos e Benefícios do Produto
- 3) Produto de Mínima Viabilidade (MVP)

4.1.2.1 Visão do produto

Neste tópico deve-se expor os elementos que tangibilizam o sucesso de longo prazo da organização, segundo a visão dos empreendedores. A construção deste tópico pode se dar através de uma pequena frase, ou através de um conjunto de frases, desde que consiga transmitir a visão dos empreendedores.

O conjunto de frases abaixo, que transmitem a visão dos empreendedores e são pautadas também em alguns autores, são as seguintes:

- O mercado atual passa por grandes transformações geradas pela internet (TEECE, 2010);
- As pessoas que trabalham em startups passam por desafios constantemente, pois é um ambiente muito dinâmico, natural deste tipo de organização que muda constantemente o modelo de negócio (BLANK e DORF, 2014);
- Muitas dessas pessoas têm dificuldades em certo momento, pois encontram desafios nunca antes enfrentados, ou possuem um conhecimento limitado;
- Parte disso se deve a complexidade das vagas de trabalho, que são diferentes daquelas vistas em empresas tradicionais, e exigem conhecimento técnico específico, além das chamadas *soft skills* (atributos pessoais). Por exemplo, na área de recrutamento do site de uma startup em Florianópolis, podemos encontrar três variações de vagas de emprego para desenvolvedores *full Stack* (*DisrupTeam*, *BoleTeam* e *SCOUTeam*), que exigem os conhecimentos de um desenvolvedor, mas precisam ter habilidades em outras áreas;
- A BeHub foi pensada como plataforma digital que possibilite a colaboração de membros de diferentes startups, visando a superação de seus desafios e o fortalecimento das comunidades;
- A plataforma contará com dois tipos de usuários: leitores e escritores;
- Os leitores podem utilizar a plataforma para ler conteúdo dos escritores mais experientes, para ajudar na superação dos desafios de sua profissão;
- Os escritores serão aquelas pessoas mais experientes numa empresa, que já vivenciaram muitos dos problemas que os leitores estão em busca de respostas.

4.1.2.2 Recursos e benefícios do produto

Os recursos do produto são as características do mesmo, e os benefícios estão relacionados com a solução do problema do cliente. Ambos podem ser descritos através de frases curtas, desde que transmitam adequada visão. Para o caso da

BeHub, os seguintes recursos foram levantados para os dois tipos de usuários da plataforma:

Recursos para leitores

- Precisam de uma área para se cadastrar;
- Podem ler conteúdos em formato de texto;
- Podem ver os conteúdos;
- Podem ver conteúdos postados recentemente;
- Quando estão lendo conteúdos, podem visualizar quem escreveu esse conteúdo;
- Conseguem obter o “contato” do escritor, sendo direcionado para as redes sociais disponibilizadas pelos escritor;
- Conseguem avaliar o conteúdo dos escritores (curtida);
- Conseguem fazer comentários nas publicações;
- Conseguem responder outros comentários de outras pessoas;
- Podem pesquisar por conteúdos numa barra de pesquisa (utilizando palavras chave)
- Podem pesquisar por blogs específicos com outros assuntos

Recursos para escritores

- Os escritores precisam se cadastrar e precisam de uma conta bancária para receber o repasse do dinheiro que os conteúdos geraram;
- Têm acesso específico a uma área dos escritores;
- Os escritores conseguem escrever conteúdos e ganham dinheiro por isso;
- Na aba específica para a criação de conteúdos, possui um visual que lembra facilmente o word (para fácil entendimento de novos usuários);
- A plataforma permite uma certa facilidade para customização de conteúdos (colocar imagens, *gifs*, poder realocar essas imagens de uma forma simples);
- Numa outra aba que lembra um *dashboard*, é possível acompanhar através de métricas, como estão sendo avaliados os seus conteúdos e quanto eles estão rendendo em dinheiro;
- Conseguem responder as pessoas que comentam nos seus conteúdos;

- Em algum lugar mostra as notificações de novos comentários em seus conteúdos.

4.1.2.3 Produto de mínima viabilidade (MVP)

Um MVP pode ser definido como sendo algo que apresenta o “menor conjunto possível de recursos que dá autonomia ao produto para solucionar o ponto mais crítico de um problema e demonstrar seu valor” (BLANK e DORF, 2014, p. 75). O MVP pode se apresentar como:

- 1) Uma tática para evitar o gasto desnecessário de tempo e recursos financeiros.
- 2) Uma estratégia que coloque um produto o mais rápido possível, com o mínimo de recursos, que solucione os problemas mais importantes ao cliente.
- 3) Um teste que tenha como principal objetivo gerar aprendizado sobre os clientes de forma rápida.

Para a realização dos testes do presente trabalho, que possa gerar conhecimento e aprendizado sobre os supostos clientes da BeHub, descobrindo a seriedade do problema, paixões e necessidades, segundo a ótica dos próprios clientes, bem como, descobrir como resolvem os seus problemas atualmente e o que pensam sobre a solução disponível hoje (BLANK e DORF, 2014), foi escolhido realizar entrevistas com estagiários, CEOs e pessoas mais experientes pertencentes a startups em Florianópolis.

Levando em consideração os pontos levantados no presente tópico, as hipóteses definidas para a proposta de valor são as seguintes:

Quadro 7 - Hipótese sobre a proposta de valor

| Hipótese | Nível de criticidade |
|--|-----------------------------|
| Os leitores procuram por uma plataforma de conteúdo em formato de texto para ajudar na resolução de seus problemas | Alto |

Fonte: Elaborado pelos autores

4.1.3 Hipótese sobre o segmento de cliente

Nesta hipótese, segundo Blank e Dorf (2014), deve-se descrever quem são os clientes e que problemas, necessidades ou paixões possuem. Para realizar este tópico, os autores sugerem identificar:

- 1) Arquétipos de clientes;
- 2) Problemas, necessidades ou paixões dos clientes;
- 3) Tipos de clientes.

4.1.3.1 Arquétipos de clientes

A construção de arquétipos de clientes “auxiliam a equipe não só a vislumbrar quem comprará ou usará o produto, como a definir uma estratégia de produto, aquisição de cliente e mais” (BLANK e DORF, 2014, p. 82). É importante lembrar que o método do *customer development* é composto por muitas iterações e retrocessos, portanto é importante sempre estar atualizando os arquétipos de clientes. Os arquétipos possuem tantas hipóteses sobre o perfil demográfico, psicográfico e suas atividades diárias quanto forem possível.

Os dois arquétipos levantados, para efeitos deste trabalho, foram desenvolvidos segundo os autores do presente trabalho, e são representados sendo uma estagiária da área de vendas e um desenvolvedor *front*, ambos trabalham em startups e representam os leitores da plataforma. Abaixo, serão descritos estes arquétipos em forma de tópicos:

Arquétipo Maísa

- Idade: 22 anos;
- Mora em Florianópolis, com a família e é de classe média;
- Os pais ajudam ela financeiramente gastando no que achar necessário e o dinheiro que ganha no seu estágio guarda na poupança para investimentos futuros;
- Costuma realizar compras na internet com o cartão dos pais;
- É sociável, interage bastante com as pessoas;

- Terminando a graduação de administração;
- É estagiária em uma startup de fidelização de clientes B2B, atuando na área de vendas;
- Por ser uma startup nova no mercado, ela foi contratada para estruturar a área, cuidando de todo o funil de vendas até os indicadores da área;
- Muito curiosa e gosta de ler sobre assuntos abordados no trabalho e na graduação;
- Gosta de estudar sobre inovação, estratégia e negociação, que é foco do seu trabalho.

No trabalho

- Por não ter tido muito contato prático na graduação de administração, e por estar desempenhando atividades novas em seu primeiro estágio, encontra dificuldades no trabalho;
- Quando precisa realizar alguma atividade que não sabe como fazer, acaba procurando por informações na internet e por referências de pessoas mais experientes;
- Normalmente encontra conteúdos com pouca aplicabilidade ou muito genéricos e, portanto, sente falta de conteúdos mais práticos na internet, que possam ajudar com seus problemas específicos;
- Graças a sua carga horária de trabalho, possui tempo disponível para pesquisar por conteúdos que contribuam para o desempenho da atividade;
- Se preocupa bastante com o resultado que entrega na sua startup.

Fora do trabalho

- Gosta de estar com os amigos da faculdade e do colégio;
- Usa os finais de semana para descansar e realizar leituras mais leves;

Como é sua relação com a internet

- Logo após acordar costuma ver algumas notícias no celular;
- Ao longo da manhã tem um contato maior com celular, principalmente quando anda de ônibus e na aula;

- Ao longo do trabalho tem maior contato com o desktop para realizar as tarefas referentes ao seu cargo, mas ainda utiliza o celular para se comunicar com sua rede de contato;
- O período do trabalho é aquele em que mais procura por informações para solucionar seus problemas;
- Durante o período da noite utiliza mais as redes sociais para descontração.

Arquétipo Pedro

- Idade: 25 anos;
- Mora com seus pais em São José e trabalha em Florianópolis;
- Se sente na dívida de pagar os estudos que os pais financiaram, por isso ajuda sempre os seus pais no lado financeiro;
- Mesmo morando com os pais, não depende deles para realizar qualquer tipo de compra, pois sua profissão providencia um bom salário;
- Ele é mais introvertido e não costuma interagir muito com as pessoas ao longo do seu dia;
- Graduado em Sistemas de informação na Unisul;
- Atua como desenvolvedor *front end* em uma startup de controle financeiro;
- A startup que trabalha está desenvolvendo um novo produto, e a contratou para o desenvolvimento de um painel de controle desse novo produto;
- Sua profissão está em constante evolução, por isso precisa estar em constante aprendizado;
- Possui um perfil reativo, estando satisfeito em entregar somente o necessário.

No trabalho

- Por possuir um perfil reativo, acaba procurando por mais informações ou referências de pessoas mais experientes somente quando é necessário;
- O painel de controle demanda uma linguagem de programação que não domina, e apesar de ter experiência na área de *front end*, ele encontra dificuldades nesta nova linguagem;
- Por possuir uma carga horária maior e a natureza de seu trabalho ser mais técnica, gosta de procurar por conteúdos de fácil aplicação e rápida leitura;

- Ele dá preferência para conteúdos publicados em comunidades específicas de sua área (stack overflow).

Fora do trabalho

- Gosta de participar de eventos de programação, pois sabe que precisa estar atualizado e ter também o certificado no currículo;
- Quando não passa os finais de semana com a namorada, fica em casa assistindo Netflix ou jogando jogos online.

Como é sua relação com a internet

- A primeira coisa que faz no dia é pegar o celular para olhar as notificações de Whatsapp e Instagram;
- Quando vai para o trabalho de carro, observa as notificações em seu *smartwatch*;
- No trabalho utiliza mais o desktop, mas ainda se mantém conectado nas redes sociais, alternando entre o trabalho e as notificações recebidas;
- No período da noite utiliza o desktop para conversar com os amigos em chats e caso sobre alguma demanda do trabalho ele está estudando para conseguir resolver.

4.1.3.2 Problemas, necessidades ou paixões dos clientes

Segundo os autores, “produtos são vendidos porque resolvem problemas ou satisfazem necessidades” (BLANK e DORF, 2014, p. 79), portanto é de extrema importância compreender os problemas, necessidades ou paixões dos clientes. Para isso, é preciso se colocar nos “sapatos” dos clientes, para experimentar como vivenciam os seus problemas. Para cada potencial cliente, é possível classificar seus problemas ou paixões sendo:

- 1) Um problema latente: quando possuem um problema, mas não sabem;
- 2) Um problema passivo: quando conhecem o problema ou paixão, mas não estão motivados ou conscientes da possibilidade de solucionar esse problema;

- 3) Um problema urgente: quando reconhecem o problema ou paixão, mas ainda não engajaram esforços para encontrar uma solução;
- 4) Uma visão: quando tiveram uma ideia de como resolver o problema e até mesmo conseguiram criar uma solução temporária. Estes clientes estão dispostos a pagar por uma solução melhor que a desenvolvida por eles.

Para cada arquétipo apresentado anteriormente, fora apontado as seguintes classificações de problemas ou paixões como sendo:

- Arquétipo Maísa: um problema urgente, pois sente a necessidade de mais informações para resolver seus problemas.
- Arquétipo Pedro: um problema urgente, pois sabe da existência do problema, procura por informações, mas nem sempre consegue resolver os problemas da mesma forma que anteriormente, quando outras dificuldades surgiram.

4.1.3.3 Tipos de clientes

Este tópico foca em construir os tipos de cliente, e aquelas pessoas que estão em torno do usuário final. É importante realizar esse mapeamento, pois quando realizamos uma venda, a “probabilidade é que haja um número de pessoas em diferentes categorias que o produto deve satisfazer para ser comprado” (BLANK, 2012, p. 61). Segundo Blank e Dorf (2014), os tipos de cliente são:

- 1) Tomador de decisão: os tomadores de decisão podem ser os compradores econômicos, são caracterizados por serem de maior autoridade e possuir o papel de realizar a decisão final;
- 2) Comprador econômico: são aqueles responsáveis por aprovar a compra dos produtos. Podem ser em muitos casos “adolescentes com mesadas ou cônjuges com verba para as férias” (BLANK e DORF, 2014, p. 82);
- 3) Recomendadores: são aquelas pessoas que influenciam a decisão de compra do produto do cliente final, e de forma diferente do formador de opinião, eles podem concluir ou impedir uma venda com sua opinião;

- 4) Formadores de opinião: é possível encontrar muitas vezes uma pressão maior na realização de compra por um cliente final, graças a algo que fora dito, ou de pessoas que não estão envolvidas diretamente com algo que uma empresa faça. Estas pessoas são “aquele grupo de indivíduos com atitudes pioneiras em tendências, estilos e opiniões” (BLANK e DORF, 2014, p. 81);
- 5) Usuários finais: são aqueles que utilizam o produto com frequência. É preciso levar em consideração que muitas vezes não possuem a menor influência de compra (BLANK, 2012), como por exemplo, aqueles produtos destinados para crianças;
- 6) Sabotadores: seus vetos podem fazer com que o usuário final mude de opinião.

Com isso, os tipos de clientes para o arquétipo de Maísa e Pedro, são:

Arquétipo Maísa

- Tomador de decisão: Pais;
- Comprador econômico: Maísa;
- Recomendadores: Colegas de trabalho, amigos, empresários e pessoas referência na área;
- Formadores de opinião: Empresários e pessoas referência, que são famosos e estão presentes nas redes sociais, colegas de trabalho;
- Usuários finais: Maísa;
- Sabotadores: Pais, colegas de trabalho, amigos;

Arquétipo Pedro

- Tomador de decisão: Pedro;
- Comprador econômico: Pedro;
- Recomendadores: colegas de trabalho, amigos, pessoas que publicam em blogs;
- Formadores de opinião: pessoas que assiste nos eventos programação e àquelas que são referência na área, pessoas que publicam em blogs;
- Usuários finais: Pedro;
- Sabotadores: pessoas que publicam em blogs e família.

Levando em consideração o que fora levantado no presente tópico, as hipóteses definidas sobre segmento de clientes são as seguintes:

Quadro 8 - Hipótese sobre o segmento de clientes

| Hipóteses | Nível de criticidade |
|--|----------------------|
| Os leitores procuram conteúdos mais práticos na internet | Alto |

Fonte: Elaborado pelos autores

4.1.4 Hipótese sobre canal

Para a escolha de uma hipótese de canal, é preciso encontrar aquele com melhor equilíbrio entre proposta de valor, custos e receitas, portanto é importante trabalhar com as hipóteses de receitas e custos de forma conjunta (BLANK e DORF, 2014). Além disso, tanto os canais físicos e os canais digitais possuem suas vantagens e desvantagens, e encontrar a melhor estratégia na primeira vez é algo raro, portanto deve-se tomar uma postura de aprendizado, observando hábitos e padrões dos possíveis clientes, testar o custo-benefício e o volume potencial de clientes de diversos canais (BLANK e DORF, 2014).

Segundo os autores, alguns dos exemplos de canais digitais podem ser:

- 1) Comércio eletrônico dedicado: uma empresa que vende seus produtos através do seu próprio site de *e-commerce*.
- 2) Distribuição em duas etapas: quando uma empresa comercializa seus produtos simultaneamente no meio físico e em sites de *e-commerce*.
- 3) Agregadores: se assemelha a um shopping físico, porém, de forma online. Este tipo de empresa agrega os clientes com áreas de interesse em comum, e encaminham eles para uma loja virtual. Um exemplo prático apontado pelos autores é o da Zappos (vendedora de sapatos) e Diapers (venda de artigos para bebês).
- 4) Canal gratuito para pago: empresas que oferecem um produto de forma gratuita, em busca da geração de um vasto público de usuários. Algumas empresas ainda oferecem versões limitadas ou versões completas por

tempo limitado, e para adquirir nesses casos uma versão completa, é preciso pagar de acordo com o modelo de receita da empresa.

Para tornar possível a proposta de valor ao segmento de clientes, definido anteriormente, e satisfazer o modelo de plataforma digital, será desenvolvido o site behub.com.br. O site terá o intuito de proporcionar um ambiente favorável à criação e compartilhamento de conteúdos.

Quadro 9 - Hipótese sobre o canal

| Hipóteses | Nível de criticidade |
|--|----------------------|
| O site behub.com.br irá proporcionar uma experiência agradável para o leitor | Médio |
| O site behub.com.br irá proporcionar uma experiência agradável para o escritor | Médio |

Fonte: Elaborado pelos autores

4.1.5 Hipótese sobre o tipo de mercado e elementos de competitividade

Neste tópico, apesar de não estar diretamente envolvido com a elaboração do modelo de negócio, os autores Blank e Dorf (2014) sugerem um estudo dos quatro tipos de mercado a empresa mais se encaixa e a questão competitiva.

Os problemas envolvidos em escolher equivocadamente um tipo de mercado podem gerar onerosas consequências, como por exemplo, o gasto prematuro de caixa em ações de marketing, ou em outros tipos de estratégias. Segundo os autores Blank e Dorf (2014) os quatro tipos de mercados são:

- 1) Mercado existente: quando é possível encontrar um mercado bem definido, com os clientes sabendo o nome do mercado e os concorrentes são conhecidos, uma empresa entra com um produto novo num mercado existente competindo normalmente por desempenho, recursos, serviços, marca, conveniência.
- 2) Ressegmentação de mercado (nicho ou baixo custo): uma startup pode estar inserida num mercado existente e dentre todos os competidores é a mais fraca. Neste caso é importante reconhecer a maior capacidade de

recursos dos competidores mais fortes do mercado, e pensar em ressegmentar o mercado focando em algo que seja importante para seu cliente, pois desta forma “seus limitados recursos podem fazer a diferença” (BLANK e DORF, 2014, p. 108). A estratégia de ressegmentação pode ser de nicho, com foco em encontrar um grupo específico de clientes com necessidades específicas, ou a estratégia pode ser de baixo custo, atraindo clientes que estão dispostos a sacrificar um pouco de qualidade por produtos de preço menor.

- 3) Novo mercado: quando não existem competidores, os clientes nunca viram nada parecido com o que sua empresa faz e não é possível encontrar nada no mercado que seja comparável ao seu produto, então está sendo criado um novo mercado. Apesar de agradar os olhos de algumas pessoas, a ideia de criar um mercado novo possui o desafio mais oneroso de criação de demanda.
- 4) Clonagem de mercado: é muito comum em países com um grande mercado interno, mas que possuem barreiras culturais e de idioma, encontrar startups que adotam modelo de negócios já validados em outros países e adaptam seus produtos para a linguagem e preferências locais.

Para que uma escolha do tipo de mercado seja a mais precisa possível, visto que uma escolha errada do tipo de mercado possa gerar sérios problemas, os autores Blank e Dorf (2014) sugerem levar em consideração também os *trade-offs* de cada escolha (a escolha de um tipo de mercado gera a abdicação de características dos outros tipos).

Quadro 10 - “Trade-offs” dos tipos de mercado

| | Mercado Existente | Ressegmentação de Mercado (nicho ou baixo custo) | Novo Mercado | Clonagem de Mercado |
|---------------------------------|--------------------------|---|-----------------------------|----------------------------|
| Cliente | Existente | Existente | Novo/ nova utilização | Novo |
| Necessidade dos clientes | Desempenho | Custo | Simplicidade e conveniência | Nova ideia já |

| | | | | |
|------------------------------|----------------------------|--|---|-------------------------------|
| | | Necessidades/problemas percebidos | | aprovada no exterior |
| Desempenho do produto | Melhor/mais rápido | Razoável para estrato inferior Razoável para novo nicho | Baixo em "atributos tradicionais, aumentado pelos padrões do novo cliente | Razoável para o mercado local |
| Concorrência | Existente, já estabelecida | Existente, já estabelecida | Não há consumo/outras startups | Nenhuma, origem estrangeira |
| Riscos | Já estabelecidos | Existente, já estabelecida Falha na estratégia | Adoção do mercado | Adoção cultural |

Fonte: Adaptado de Blank (2014)

A proposta da BeHub é proporcionar um ambiente digital favorável à criação e compartilhamento de conteúdos escritos. Neste tipo de negócio é possível encontrar diversos concorrentes, e os clientes conhecem a base da concorrência. Portanto se trata de um mercado existente.

Nesse tipo de mercado podemos encontrar diversos concorrentes. É possível destacar sites focados no compartilhamento de conteúdos, com algumas empresas voltando seus modelos de negócio para o compartilhamento de histórias, como por exemplo o Medium, que expõe diversos conteúdos em formato de texto, sobre os mais variados assuntos, podendo encontrar desde publicações sobre política, até publicações focadas em negócios. A ideia é que o site seja um facilitador para a troca de experiências. Na mesma linha de negócios facilitadores, podemos citar os sites Quora, Stack Overflow e Reddit, focados em um modelo de perguntas e respostas dos próprios usuários, sendo possível também encontrar outras plataformas voltadas para diferentes mídias, como podcasts (Café com ADM) e cursos através de vídeos (Udemy).

Quadro 11 - Hipótese sobre o tipo de mercado

| Hipótese | Nível de criticidade |
|--|----------------------|
| Apesar de ser um mercado existente com diversos concorrentes, os clientes estão dispostos a aceitar novos entrantes. | Alto |

Fonte: Elaborado pelos autores

4.1.6 Hipótese sobre relacionamento com o cliente

Esta hipótese descreve a estratégia de como a startup pretende atrair e manter clientes, bem como aumentar a base de clientes e suas receitas. Segundo Blank e Dorf (2014), atrair, manter e aumentar são definidos da seguinte forma:

- 1) Atrair: envolve os esforços da empresa para criar demanda e direcionar os clientes ao seu canal de vendas definido;
- 2) Manter (ou reter): são os motivos oferecidos pelas empresas para que os seus clientes continuem comprando;
- 3) Aumentar: envolve obter clientes mediante indicações dos mesmos e encontrar forma de vender produtos que não estão habituados a comprar.

Para o modelo da BeHub, será utilizado o relacionamento com cliente presente em Osterwalder e Yves Pigneur (2011) sobre comunidade. Segundo os autores, é cada vez mais comum encontrar empresas que utilizam comunidades no meio digital para criar um maior envolvimento com seus clientes e facilitar a conexão entre os membros da comunidade.

No caso da BeHub, será utilizado o meio digital para desenvolver um ambiente propício para a criação de uma comunidade, que facilite a conexão e troca de conhecimento entre seus usuários (entre leitores e escritores), gerando uma maior probabilidade de resolução dos problemas encontrados em suas rotinas de trabalho.

Quadro 12 - Hipótese sobre o relacionamento com o cliente

| Hipótese | Nível de criticidade |
|--|----------------------|
| O modelo de comunidade atrai, aumenta e mantém os leitores e escritores na plataforma. | Médio |

Fonte: Elaborado pelos autores

4.1.7 Hipótese sobre recursos principais

Neste tópico serão listados aqueles recursos externos críticos, que garantem o bom funcionamento do modelo de negócio, como encontrá-los para poderem ser garantidos no futuro. Segundo Blank e Dorf (2014) os recursos principais podem ser divididos em:

- Recursos físicos: são referentes àqueles recursos físicos, como por exemplo, edifícios, veículos, maquinário, sistemas, etc.
- Recursos financeiros: são a força vital de qualquer empresa, e se referem ao dinheiro. Alguns modelos de negócio exigem garantias financeiras, como dinheiro e linhas de crédito (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).
- Recursos humanos: são divididos em “mentores, professores, treinadores, consultores e funcionários qualificados” (BLANK e DORF, 2014, p. 153)
- Propriedade intelectual: pode se referir a criação de propriedade intelectual, como marca, tecnologia específica que está sendo desenvolvida e que precisa ser protegida, ou pode-se referir em adquirir propriedade intelectual de outras empresas, como banco de dados, conhecimentos particulares e patentes (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

Para a construção do tópico, os autores sugerem a criação de uma lista de recursos essenciais e necessários, quanto custam e onde serão encontrados. Abaixo serão listados os recursos essenciais para garantir o bom funcionamento do modelo de negócio:

- Domínio para site. Pode ser contratado pela internet, através do site da associação sem fins lucrativos, Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR. O custo é de a partir de R\$40,00 por ano;
- Um desenvolvedor *full stack*. Fora utilizado o site lovemondays.com.br, onde é possível encontrar o registro de salários de pessoas, filtrando por cargo e local. Um desenvolvedor *full stack* em Florianópolis, portanto, custa em média R\$4.399,00 por mês;
- Um designer nível júnior para desenho e usabilidade do site. Segundo o site lovemondays.com.br, o custo desse profissional em Florianópolis é, em média, R\$2.532,00 por mês;
- Contratação da Amazon Web Services para banco de dados. É possível contratar o serviço no próprio site da Amazon Web Services, com o custo de R\$20,00 por mês.

Quadro 13 - Hipótese recursos principais

| Hipótese | Nível de criticidade |
|---|----------------------|
| É possível recrutar uma qualificada equipe de tecnologia para desenvolver a plataforma. | Baixo |

Fonte: Elaborado pelos autores

4.1.8 Hipótese sobre parceiros

Nesta hipótese são levantados os parceiros necessários para tornar viável o modelo de negócios. Parcerias-chave “proporcionam capacidades, produtos ou serviços que a startup não pode ou prefere não desenvolver sozinha” (BLANK e DORF, 2014, p. 158). Segundo Blank e Dorf (2014), as parcerias podem ser divididas em:

- Alianças estratégicas: normalmente são feitas alianças estratégicas entre empresas que não são concorrentes. Estas alianças podem “encurtar a relação de coisas de que sua startup precisa para construir ou oferecer um completo produto ou serviço” (BLANK e DORF, 2014, p. 158).

- Esforços de desenvolvimento de novos negócios conjuntos: são mais comuns quando uma startup se encontra num estado de maior estabilidade. Podem ser casos de cooperação, quando startups trabalham junto de seus competidores diretos, partilhando custos ou mercados, ou podem ser casos como da Dell e HP, que vendem muitos produtos feitos por outros.
- Relacionamento com fornecedores-chave: muitas vezes representam a diferença entre viabilizar ou não um modelo de negócio. São casos como da Apple e seus iPhones, que são produzidos pela gigante chinesa Foxconn (BLANK e DORF, 2014). Os fornecedores-chave são como “extensões da companhia que alavancam a expertise que possuem para aprimorar a eficiência da startup e tornar mais enxuta a estrutura de custos” (BLANK e DORF, 2014, p. 159).
- Parceiros de tráfego: são os parceiros mais comuns em startups digitais. São responsáveis por encaminhar pessoas aos sites e aplicativos, através de base de trocas, base de pague pela referência, utilizando promoções em outros sites e trocando listas de e-mails (BLANK e DORF, 2014).

Devido à importância e dependência dos escritores para fornecer os conteúdos para a BeHub, eles serão considerados como fornecedores-chave, e serão elaborados também arquétipos dos escritores para melhor vislumbrar quem são os possíveis escritores e auxiliar futuramente na definição de estratégias do produto. Para efeitos deste trabalho, foram levantados o arquétipo de um CEO de uma startup voltada para o setor de agronegócio, e outro de um empregado de uma startup com bastante experiência na área de *customer success*. Ambos representam os escritores da plataforma. As descrições dos arquétipos de escritores são as seguintes:

Arquétipo Mauricio

- Idade: 40 anos;
- Mora no centro de Florianópolis;
- Casado e possui um filho;
- Sua profissão anterior providenciou uma boa reserva de dinheiro, e investe boa parte de sua reserva no seu empreendimento. É uma pessoa econômica, que dá prioridade aos gastos com sua família;

- Extrovertido. É muito comunicativo, gosta de conversar com as pessoas e entender como estão para saber como ajudar;
- Graduado em economia e fez MBA também na área de economia;
- Foi diretor de operações de uma multinacional na área de agronegócio por 5 anos;
- Saiu da multinacional para abrir uma startup, pois detectou uma oportunidade de negócio;
- Hoje é CEO de uma Startup voltada para o mercado de Agronegócio.

No trabalho

- Pela natureza de uma startup, onde os recursos são limitados e o ambiente muito dinâmico, encontrou dificuldades para se adaptar à realidade de uma empresa deste tipo (mão de obra escassa e em sua maioria pouco qualificada, menores recursos financeiros se comparado a uma multinacional);
- Durante sua carreira entendeu a importância de ter pessoas sempre dispostas de ajudar. Quando iniciou sua carreira obteve ajuda ativa de seu chefe quando não sabia como executar suas atividades. Quando fundou sua startup, colegas de trabalho ajudaram com insights e apontaram contatos importantes para a criação de seu novo empreendimento;
- Já teve experiência em liderar equipes antes de abrir uma startup. Ele entende que é importante estar sempre em contato com as pessoas para conseguir capacitá-las no que precisam, como ocorreu com ele quando estava iniciando sua carreira. Sabe que o crescimento de uma empresa se faz com o desenvolvimento de seus funcionários;
- Busca em sua startup, trazer mentorias, cursos e materiais para seus funcionários, para que eles consigam desempenhar melhores funções.

Fora do trabalho

- Participa de eventos para saber como estão as tendências de mercado;
- Gosta de andar de bicicleta, passa seu tempo livre com a família, mas apesar disso não consegue se “desligar” do negócio.

Como é sua relação com a internet

- Primeira coisa que faz no dia é olhar sua agenda. Depois olha sua caixa de emails, procurando por algo importante para responder;
- Passa grande parte do tempo no trabalho focado em responder e-mails, fazer ligações e reuniões agendadas. E outra parte do tempo no trabalho, foca sua atenção para o bom andamento dos projetos da empresa, sempre perguntando como as pessoas estão se sentindo sobre suas demandas;
- Quando chega em casa, aproveita seu tempo com a família, porém não consegue se desconectar dos assuntos do trabalho.

Arquétipo Diogo

- Idade: 27 anos;
- Mora em Florianópolis no Bairro Trindade;
- Ganha um bom salário, porém seu custo de vida é alto;
- Extrovertido e muito comunicativo. Gosta de conversar com as pessoas na intenção de ajudá-las;
- Graduado em Engenharia de Produção na UDESC;
- Foi trainee de uma empresa e se identificou com a área em que atua até hoje. Sua experiência soma 6 anos na área de *Customer Success*;
- Atualmente trabalha na área de *Customer Success* em uma startup de marketing digital.

No trabalho

- É responsável por uma equipe de 3 pessoas na área;
- Parte de sua responsabilidade é garantir que os processos estejam sendo executados corretamente e que as pessoas saibam como executar estes processos;
- Seu maior desafio é conseguir o engajamento das pessoas, e fazer os funcionários entenderem o impacto de seus trabalhos sobre a organização e os clientes;

- Está sempre em contato com a equipe para entender como estão em relação ao seu desempenho (cumprimento de metas) e necessidades (engajamento) perante empresa;
- Está sempre em contato com outras equipes da startup para trazer sua contribuição e passar um pouco de sua experiência;
- Gosta de indicar conteúdos e cursos para as pessoas que precisam.

Fora do trabalho

- Participa de blogs sobre *Customer Success* e nas redes sociais, sempre escrevendo e compartilhando suas ideias nessas mídias;
- Possui uma grande rede de contatos e sempre conversa sobre mercado e inovação com esta sua rede;
- Acha interessante a ideia de ganhar dinheiro através de outras formas, para complementar sua renda.

Na internet

- A primeira coisa que faz no dia é pegar o celular para olhar a notificações de *whatsapp* e *instagram*;
- No trabalho é pouco conectado, pois está mais preocupado em resolver demandas de sua equipe e em contato com outras pessoas da empresa;
- No período da noite, utiliza o tempo para estudar sobre sua área, mercado e interagir com sua rede de contatos.

Levando em consideração o que fora levantado no presente tópico, as hipóteses para parceiros são:

Quadro 14 - Hipótese sobre parceiros

| Hipóteses | Nível de criticidade |
|--|----------------------|
| Empregados de startup com experiência são potenciais parceiros da plataforma | Alto |

Fonte: Elaborado pelos autores

4.1.9 Hipóteses sobre receita e preço

Este tópico é de importância crítica, pois “dá sentido financeiro ao modelo de negócio” (BLANK e DORF, 2014, p. 162). Para construir as hipóteses de receita e preço, os autores Blank e Dorf (2014) sugerem responder as seguintes perguntas:

- 1) Quanto haverá de encargos?
- 2) Quanto iremos vender?
- 3) Qual o modelo de receitas?
- 4) As receitas chegam ao ponto de o negócio valer a pena?

4.1.9.1 Quanto haverá de encargos?

Os encargos se referem aos custos envolvidos para operacionalizar o modelo de negócio. Para o bom funcionamento da plataforma BeHub, foram levantados os seguintes recursos principais:

- AWS: custo mensal de R\$ 20,00
- Domínio para site: custo mensal de R\$ 3,33
- Designer nível júnior: custo mensal de R\$ 2.532,00
- Desenvolvedor *full stack*: custo mensal de R\$ 4.399,00

Além disso, a plataforma possui um encargo referente ao repasse mensal de dinheiro para os escritores da plataforma. O funcionamento do repasse mensal será de acordo com a quantidade de “curtidas” dadas pelos leitores naquele mês, nos conteúdos que mais gostou. Portanto, quanto mais “curtidas” um escritor receber nos seus conteúdos mais ele ganhará. Para alimentar este sistema de pagamento dos escritores, 50% do faturamento gerado pelas mensalidades será destinado para o sistema. Esta metade do faturamento das mensalidades será dividida pelo número de leitores, fixando um valor máximo para uma curtida de um leitor, que poderá ser diluída, caso o número de curtidas seja maior que um, com um leitor dando várias curtidas em diversos conteúdos, então este valor será “diluído”. Para exemplificar o sistema, o seguinte caso fora criado: se o faturamento for de, por exemplo, R\$ 1.000,00, serão destinados R\$ 500,00 para alimentar o sistema de pagamento de

escritores. Se a plataforma contar com 100 usuários leitores, serão divididos para cada usuário leitor R\$ 5,00, fixando então o valor máximo de uma curtida de um leitor. Caso um leitor dê, nessa situação, 10 curtidas, o valor de R\$ 5,00 será dividido por estas 10 curtidas.

4.1.9.2 Quanto iremos vender?

Para responder esta pergunta, é possível utilizar as informações levantadas no tópico sobre “Hipótese do Tamanho de Mercado”, levando em consideração o tipo de canal escolhido. Segundo informações do tópico de Tamanho de Mercado, é possível dimensionar um total de 1.837 membros de startups em Florianópolis. Sabendo da dificuldade de se atingir toda a parcela de empregados das startups e, como também será realizado apenas um piloto neste primeiro momento, a quantidade de mensalidades a serem assinadas serão estimadas de acordo com o valor necessário para se chegar no ponto de equilíbrio do modelo de negócio, no caso, quantas mensalidades terão de serem efetuadas para a startup conseguir chegar ao ponto de equilíbrio.

Para se calcular o ponto de equilíbrio, é utilizada a fórmula: gastos fixos divididos pela margem de contribuição. Será destinado para o pagamento dos escritores da plataforma, 50% do valor arrecadado por cada mensalidade, com isso, diminuindo os gastos variáveis, temos uma margem de contribuição resultante de R\$ 12,50 por mensalidade assinada.

Quadro 15 – Margem de contribuição

| | |
|------------------------|-----------|
| Mensalidade | R\$ 25,00 |
| Gastos Variáveis | R\$ 12,50 |
| Margem de Contribuição | R\$ 12,50 |

Fonte: Elaborado pelos autores

Para se obter o número de mensalidades a serem assinadas, e atingir o ponto de equilíbrio, é preciso somar os gastos fixos, já mencionados em tópico anterior, e dividi-los pela margem de contribuição. Com isso, consegue-se definir o número de 557 assinaturas, para conquistar o ponto de equilíbrio.

Quadro 16 – Ponto de equilíbrio

| | |
|------------------------|--------------|
| Gastos Fixo | R\$ 6.954,33 |
| Margem de Contribuição | R\$ 12,50 |
| Ponto de Equilíbrio | 557 |

Fonte: Elaborado pelos autores

4.1.9.3 O modelo de receitas?

Existem diversas forma de modelos de receitas para empresas de canal digital. Algumas formas de representar um modelo de receitas podem ser através de:

- Vendas: podem ser aqueles modelos focados em vender *apps* ou serviços
- Assinaturas: comum em modelos que exigem, por exemplo, uma mensalidade para utilizar um *software* ou um jogo
- Receita por indicações: este modelo é encontrado naquelas empresas que fazem pagamentos em troca do encaminhamento de tráfego ou clientes de outros sites

O modelo escolhido para a BeHub é baseado no modelo de assinatura. Uma mensalidade será cobrada dos usuários leitores no valor de R\$25,00. Se for levado em consideração a necessidade de alcançar o ponto de equilíbrio, será totalizado uma receita mensal possível de R\$ 13.909,00.

4.1.9.4 As receitas chegam ao ponto de o negócio valer a pena?

Para ajudar a responder a esta pergunta, é possível realizar outras perguntas menores, para então chegar numa resposta final:

- As receitas são suficientes para cobrir os custos a curto prazo?
- As receitas irão crescer substancialmente, se não drasticamente, ao longo do tempo?
- A lucratividade vai melhorar à medida que as receitas forem crescendo?

A finalidade deste tópico não é realizar um exercício contábil, cheio de detalhes, mas sim de decidir se a ideia de negócio é lucrativa a ponto de prosseguir adiante à segunda fase de descoberta de cliente.

Os custos para se desenvolver uma plataforma são relativamente baixos, se comparado com o potencial estipulado no tópico “Hipótese do Tamanho do Mercado”. Por se tratar de uma plataforma digital, a BeHub possui a capacidade de expandir para outros locais. Conforme a quantidade de assinaturas aumentarem, o sistema de repasse para escritores se torna cada vez mais atrativo, pois, quanto maior forem as receitas da plataforma, maior será a quantia repassada para escritores, aumentando a atratividade da plataforma. Portanto, o negócio vale a pena do ponto de vista financeiro.

Quadro 17 – Hipótese sobre receita e preço

| Hipóteses | Nível de criticidade |
|---|----------------------|
| Os leitores estariam dispostos a pagar para receber conteúdos mais práticos, que ajudem na resolução de seus problemas. | Alto |

Fonte: Elaborado pelos autores

4.2 ESTUDO DE CASO - DESCOBERTA DE CLIENTES FASE DOIS: ELABORAÇÃO DOS TESTES E EXPERIMENTOS DE CERTO/ERRADO E ESTUDO DE CASO:

As hipóteses levantadas na fase anterior não passam de meras incertezas e precisam ser transformadas em fatos, praticando o que Blank e Dorf (2014) chamam de *“get out of the building”*, que é o momento de os fundadores da ideia saírem às ruas para testar as hipóteses junto aos supostos clientes levantados na fase anterior. Portanto, o primeiro passo é realizar o desenho do experimento, preparando a forma como se pretende testar as hipóteses. O segundo passo é realizar estes experimentos, com o objetivo de coletar dados para validar as hipóteses levantadas anteriormente, e gerar insights. Segundo os autores Blank e Dorf (2014), a busca por insights é muito importante, mesmo que seja algo intangível, pois trata-se de olhar para além dos dados.

Respeitando a ideia do customer development, a fase dois da descoberta de clientes se comporta como um ciclo, deixando claro que uma ideia está passível de retroceder para a realização de novos testes, como se segue abaixo:

4.2.1 Desenho do experimento

O desenho do experimento trata da elaboração dos testes, e devem ser “simples, breves e objetivos” (BLANK e DORF, 2014, p. 174), se portando como uma operação de “pequena escala para determinar se sua startup está resolvendo um problema e/ou necessidade que importam muito aos clientes” (BLANK e DORF, 2014, p. 192). No final dos testes, eles deverão gerar informações para responder às hipóteses na forma de certo ou errado.

O teste do presente trabalho será por meio de entrevistas, com o seu foco voltado ao aprendizado, extraindo informações dos supostos clientes, descobrindo a seriedade do problema, paixões e necessidades, segundo a ótica dos próprios clientes, bem como, descobrir como resolvem os seus problemas atualmente e o que pensam sobre a solução disponível hoje (BLANK e DORF, 2014).

4.2.2 O resultado do teste

Serão apresentados neste tópico os resultados das entrevistas realizadas, bem como o teste de certo/ errado das hipóteses. Para isso, o presente tópico será dividido naquelas hipóteses críticas levantadas anteriormente, e em um último tópico de insights gerados durante o processo de análise das entrevistas. Portanto, os tópicos serão divididos em: Proposta de Valor, Segmento de Cliente, Tipo de Mercado, Parceiros, Receita e Preço e Insights gerados. Para adereçar aos entrevistados considerados leitores, a letra “L” é utilizada, e para os considerados escritores, a letra “E” é utilizada.

4.2.2.1 Proposta de valor

A proposta de valor conta com a seguinte hipótese crítica: Os leitores procuram por uma plataforma de conteúdo em formato de texto para ajudar na resolução de seus problemas.

Um conjunto de perguntas foram feitas nas entrevistas para realizar a validação desta hipótese. Quando questionados se enfrentaram, ou enfrentam ainda, desafios para realização de tarefas no trabalho, todos os entrevistados afirmam positivamente. Os desafios são dos mais variados, com alguns sendo a falta de experiência na área em que atuam (L8, L10), pois “não tinha muito contato” (L8) ou “nunca fizera algo parecido” (L10). Outros desafios foram aqueles inerentes aos seus cargos (L1, L2, L3, L9), se referindo a falta de um conhecimento prático, como por exemplo, a necessidade de “estruturar a área em que trabalho” (L1) e “estruturar cargos” (L2). Enquanto outros responderam sobre a dificuldade de utilizar determinadas tecnologias, fazendo referências a utilização complexa de um “*framework* que utiliza outros *frameworks*” e necessidade de realizar pesquisas em “banco de dados otimizados”, que nunca tiveram contato antes (L6, L7). Um desafio importante citado, fora aquele relacionado com a falta de conhecimento técnico, com duas respostas do tipo (L5, L11). O entrevistado remanescente, possui um desafio resultante da falta de organização da empresa em que trabalha (L4), pois não sabe o que fazer, “por não ter objetivos claros”.

Os entrevistados foram indagados sobre como fizeram para resolver os desafios citados anteriormente. A grande maioria dos entrevistados se apoiaram totalmente, ou em parte, em pessoas mais experientes para ajudar a resolver seus desafios. Algumas pessoas se apoiam em membros mais experientes de suas empresas (L1, L2, L3, L4, L11), fazendo “reuniões com o chefe para traçar planos de ações” (L1), buscando “referências dos líderes das áreas” (L3), ou em pessoas de fora da empresa, também de maior experiência, presentes em blogs e comunidades na internet (L5, L6, L7, L10, L11), ou de sua rede de contatos fora da organização em que trabalha (L7, L9). Dentre estes que procuram ajuda dos mais experientes, todos, com exceção do entrevistado L8, procuram também estudar em conteúdos na internet para ajudar na resolução de seus problemas, sempre pesquisando e estudando “antes

de executar algo” (L3), ou então como uma rotina, “praticamente todos os dias, tenho de aprender algo novo” (L5). O entrevistado L8 fora o único a responder que se apoia somente em conteúdos disponíveis na internet para solucionar seus desafios, buscando por “um referencial teórico minimamente satisfatório”.

As fontes de suas pesquisas são das mais diversas, mas aquelas que foram mais citadas são “YouTube” (L1, L3, L6, L11), “*Stack Overflow*” (L4, L5, L7, L10, L11) e “*Medium*” (L4, L7, L9, L11). Outras fontes de pesquisa menos citadas, mas considerados de importância são “Google” (L2, L6,), Blogs (L1, L2 e L3) e as chamadas “Documentações” (L4, L10, L11). As documentações foram citadas pelos desenvolvedores e são documentos que explicam a lógica utilizada em algum trabalho feito, disponibilizadas por outros desenvolvedores.

Podemos concluir então que, para a primeira hipótese de leitores sobre a procura por uma plataforma de conteúdos, com o intento de ajudar na resolução de seus desafios no trabalho, fora obtido uma resposta positiva, pois todos os entrevistados possuem desafios nas suas rotinas e também a maior parte destes (L1, L2, L3, L4, L7, L9 e L11) utilizam plataformas de conteúdos escritos para resolverem seus desafios. Confirmando a suposição dos autores do presente trabalho.

4.2.2.2 Segmento de clientes

O Segmento de clientes conta com a seguinte hipótese crítica: Os leitores procuram conteúdos mais práticos na internet.

Para estas hipóteses, outras perguntas foram realizadas para as validações. Os entrevistados foram questionados quanto a necessidade de conteúdos mais práticos na internet e sua facilidade de acesso. Para esta pergunta, 6 respondentes falaram que não sentiram essa necessidade, pois conseguem encontrar conteúdos práticos na internet (L3, L4, L5, L7, L9, L10). Destes, (L4, L5, L7 e L10) são desenvolvedores e L9 é designer, e são aqueles que conseguem acesso a conteúdos disponibilizados por outras pessoas, como citado anteriormente (documentações, *Stack Overflow* e *Medium*). Em contrapartida, 5 entrevistados apontam a necessidade de conteúdos mais práticos (L1, L2, L6, L8 e L11), e representam em sua maioria cargos de gestão (L1, L2 e L8).

Quando questionados sobre a frequência em que realizam pesquisas por conteúdos, fora obtido dois tipos de respostas. A resposta mais recorrente fora “Constantemente” (L2, L4, L6, L7, L9, L10 e L12), como uma forma de sempre conseguir “trazer as melhores práticas para meu trabalho” (L2), ou para aumentar o conhecimento da área de atuação (L4). No entanto, outros pesquisam somente quando o problema surge, ou sentem que está na iminência de aparecer (L3, L5 e L11), como algo que acompanhe a “demanda” do trabalho (L11).

Com relação a hipótese do presente tópico, podemos observar, de acordo com o que fora dito, que a hipótese fora refutada, pois a maioria dos entrevistados não sentem a necessidade de mais conteúdos práticos, por mais que estejam pesquisando e lendo constantemente.

4.2.2.3 Tipo de mercado

Levando em consideração todos os concorrentes levantados no tópico Hipótese sobre o Tipo de Mercado e Elementos de Competitividade, bem como os tipos de mercado, a seguinte hipótese fora levantada: Apesar de ser um mercado existente com diversos concorrentes, os clientes estão dispostos a aceitar novos entrantes.

Os entrevistados foram questionados sobre a eficiência dos conteúdos encontrados em suas pesquisas, no suporte para resolução de seus problemas, e alguns relataram que somente os conteúdos encontrados não são suficientes (L1, L3, L8), pois “não acredito que apenas o conteúdo é capaz de solucionar o meu problema” (L3), ou então os conteúdos cumprem seu papel teórico, mas não conseguem passar a prática para implementar no dia a dia (L1). Alguns até mesmo responderam que os conteúdos são apenas geradores de “*insights*” (L2), ou “ajudam a clarear as ideias” (L7). Os remanescentes afirmam que os conteúdos lidos são suficientes para resolução de seus problemas (L4, L5, L6, L9, L10, L11), pois conseguem acesso a documentos mais práticos disponibilizados por outras pessoas que já passaram por desafios parecidos, disponíveis nas chamadas “documentações” ou no site *Stack Overflow* (L5, L10, L12), ou no *Medium* (L9).

Também foram questionados sobre a preferência por tipos de conteúdos em suas pesquisas. As respostas são das mais variadas, com alguns afirmando que não possuem preferência (L2 e L3), outros responderam que suas preferências são por artigos escritos (L4, L5, L7), um respondente afirma que sua preferência é por aqueles conteúdos de “viés mais prático” (L8) e outro procura somente em documentações (L10). O entrevistado L11 relata que “depende do problema”, pois se for algo de urgência, pesquisa no *Stack Overflow*, se for algo que precisa aprender de maneira consolidada então procura realizar um “curso e ler a documentação ao mesmo tempo”.

Levando em consideração as respostas dos entrevistados, podemos confirmar que a hipótese do Tipo de Mercado sobre a aceitação de um novo entrante no mercado está incorreta, pois os entrevistados exploram conteúdos nos mais diversos locais, com a grande maioria (L4, L5, L6, L9, L10 e L11) afirmando que os conteúdos suprem suas necessidades, se comparados aos que sentem necessidade (L1, L3 e L8).

4.2.2.4 Parcerias

Para a plataforma BeHub, os escritores foram considerados como parceiros-chave, que fornecem os conteúdos para os leitores. Portanto, a seguinte hipótese fora levantada: Empregados de startup com experiência são potenciais clientes do serviço.

Para responder às hipóteses de parcerias os entrevistados foram questionados sobre se participam de algo fora da empresa, no sentido de eventos ou encontros com outras pessoas relacionadas ao trabalho. Todos responderam positivamente a esta pergunta (E1, E2, E3 e E4), realizando “mentorias de projetos” (E1) e participando de eventos (E2, E3 e E4). Após esta pergunta, foram indagados se escrevem conteúdos, e se possuem interesse em escrever conteúdos. O entrevistado E1 é o único a responder que não escreve e não tem interesse em escrever, pois quer “gerar resultado por exemplo, não por discurso”. O entrevistado E2 não escreve e não tem interesse, pois sua rotina é “turbulenta”, enquanto o entrevistado E3 afirma “escrever algumas coisas”, mas é tudo “improvisado pela questão de tempo”, pois sua rotina também não permite. O entrevistado E4 é o único a dizer

que não escreve, tem o interesse em escrever conteúdos, mas entende que para isto é preciso reservar certo tempo de seu dia para a produção, e seria algo difícil.

Quando foram indagados, se mesmo recebendo para escrever esses artigos, mudariam sua opinião sobre se escreveriam ou não, todos, com exceção de E4, responderam que não mudariam suas opiniões, pois o fato de receber para produzir não é suficiente para convencê-los (E1 e E3), ou “teria de ser uma quantia realmente boa para ser convincente produzir conteúdo”, em face da rotina turbulenta (E2). O entrevistado E4 fora o único a responder, que por esta condição, seria muito mais atrativo produzir conteúdos, mas ainda não é o suficiente para convencê-lo a produzir conteúdos.

Levando em consideração as respostas dos entrevistados, a hipótese levantada para Parcerias foi refutada, pois E1 não tem interesse, E2 e E3 possuem uma rotina turbulenta, e mesmo que E4 tenha respondido em parte positiva, pagar pela produção de conteúdo não é o suficiente para convencer os considerados escritores.

4.2.2.5 Receita e preço

A hipótese do tópico de Receita e precificação é a seguinte: Os leitores estariam dispostos a pagar para receber conteúdos mais práticos, que ajudem na resolução de seus problemas.

Para responder estas hipóteses, os supostos leitores foram questionados se aceitam uma plataforma como a BeHub, pagando por sua utilização. Do total de entrevistados, 5 responderam que não pagariam (L4, L5, L6, L7, L10), representando em sua maioria aquele perfil de cargo desenvolvedores, que tem maior facilidade de encontrar conteúdos práticos para resolução de seus problemas. De forma contrária, 4 responderam que pagariam (L1, L2, L3, L8), sendo na maioria daquele perfil de gestão, dos cargos que exigem e pesquisam por maior conhecimento prático.

Os motivos daqueles que não pagariam são variados, com alguns concordando que os conteúdos disponíveis de forma gratuita nas plataformas, “suprem a minha necessidade” (L4), ou acham que aquilo disponível de forma gratuita na “internet é boa o suficiente” (L7). Outros ainda conseguem ter acesso às

comunidades e tirar suas dúvidas de forma gratuita com outras pessoas (L5, L6, L10), dando exemplos do *Stack Overflow* e *GitHub* (L6). Daqueles que aceitam pagar, se for retomado àquela pergunta analisada anteriormente sobre a necessidade de conteúdos mais práticos em segmento de cliente, e relacionando com o tipo de cargo que estão envolvidos, são daquele perfil em busca de mais conteúdos práticos (L1, L2, L8), por isso pagariam por uma plataforma como o BeHub. O entrevistado L3 é o único satisfeito com o que está disponível na internet, apesar de sentir falta de conteúdos mais práticos.

Os entrevistados remanescentes, L9 e L11 responderam que a compra deles dependeria de outros fatores, como por exemplo, a existência de outras pessoas utilizando a plataforma, que “valem realmente seguir o trabalho delas” (L9), ou “indicações de amigos” (L11).

Com isso, é possível concluir que a hipótese fora refutada, graças ao número de respondentes que afirmam não pagar por uma plataforma no estilo da BeHub, pois estas pessoas não sentem necessidade de pagar, devido a facilidade de encontrar conteúdos que ajudam na sua resolução de problemas (L4, L5, L6, L7, L10).

4.2.2.6 Teste de certo ou errado

Com base na análise das entrevistas, o seguinte quadro resume o teste de certo ou errado da fase de validação das hipóteses:

Quadro 18 – Síntese do resultado do teste

| Bloco | Hipótese | Certo ou errado | Por que |
|-----------------------------|--|------------------------|--|
| Proposta de valor | Os leitores procuram por uma plataforma de conteúdo em formato de texto para ajudar na resolução de seus problemas | Certo | Todos os entrevistados enfrentaram ou enfrentam desafios na sua rotina e a grande maioria utiliza de plataformas escritas para auxiliar na resolução dos problemas |
| Segmento de clientes | Os leitores procuram conteúdos mais práticos na internet | Errado. | Maioria dos entrevistados não sentem a necessidade de mais conteúdos práticos, por mais que estejam pesquisando e lendo constantemente, encontram |

| | | | |
|------------------------|---|--------|--|
| | | | conteúdos nas plataformas que utilizam |
| Tipo de mercado | Apesar de ser um mercado existente com diversos concorrentes, os clientes estão dispostos a aceitar novos entrantes | Errado | A grande maioria dos entrevistados estão satisfeitos com os conteúdos utilizados |
| Parceria | Empregados de startup com experiência são potenciais parceiros da plataforma | Errado | Escrever conteúdos não é de interesse dos entrevistados |
| Receita e preço | Os leitores estariam dispostos a pagar para receber conteúdos mais práticos, que ajudem na resolução dos seus problemas | Errado | A grande maioria já encontra plataformas que fornecem conteúdos que suprem suas necessidades |

Fonte: Elaborado pelos autores

4.2.2.7 Insights gerados com o teste

Neste tópico serão relatados os insights gerados com o teste de validação das hipóteses nos tópicos anteriores. O primeiro fato importante percebido, fora a forma como certos grupos se comportam, quando se deparam com desafios em seus trabalhos, e como procedem para pesquisar sobre mais informações em busca de soluções. É possível identificar no perfil de gestão, o costume de procurar por conteúdos para ajudar na resolução de seus desafios, mas também se apoiam em pessoas mais experientes, realizando *benchmarks*, na busca por indicações de como proceder nesses momentos, ou perguntando sobre o que devem estudar. Esse perfil prefere acessar blogs de empresas especializadas, mas ainda relatam a necessidade de conteúdos mais práticos.

De forma contrária, os de perfil de cargo técnico, se sentem satisfeitos com os conteúdos que encontram de forma gratuita, pois existe uma comunidade forte, com diversas pessoas que já passaram por desafios parecidos, ou possuem o conhecimento para solucionar o problema que estão vivenciando. Além disso, possuem diversos sites bem estabelecidos, como aqueles que foram muitas vezes citados, próprios para esta finalidade, com usuários com dúvida e outros ajudando.

É possível identificar também uma relação de suas pesquisas, com a rotina de seus dias. Nem todas as pesquisas realizadas pelos leitores, são feitas na busca de solucionar problemas que aparecem em seus trabalhos, mas também para atualizar seu conhecimento na área, ou simplesmente como uma rotina de estudo.

Mesmo que os profissionais definidos como escritores para este trabalho, participem de eventos e encontros, ou gostem muito de ajudar pessoas na passagem de conhecimento, o ambiente de startup é extremamente dinâmico, gerando uma rotina cheia, que é suficiente para que não consigam produzir conteúdos escritos. Além disso, estes profissionais possuem uma dificuldade grande em achar e reter o perfil de empregado de startup e, mesmo que recebam pela produção de conteúdo para passar assim seus conhecimentos para fora da sua startup, a preocupação maior está em sua rotina de trabalho e em desenvolver os funcionários da empresa. Então, é de grande importância encontrar um outro perfil, que também tenha experiência para compartilhar, e queira escrever conteúdos escritos para a BeHub.

Ao longo das entrevistas, diversas respostas dos entrevistados geraram ideias de novos elementos para o modelo de negócios, que futuramente podem servir de aprimoramento para a plataforma. De acordo com um entrevistado (L2), seria interessante encontrar uma plataforma que funcionasse como uma curadoria, filtrando pelos conteúdos mais importantes, para que o usuário consiga entender melhor um determinado assunto. Esse formato seria interessante, pois, como relatado pelo próprio entrevistado, cada vez mais as pessoas se deparam com conteúdos genéricos, fazendo com que gastem muito tempo até encontrar algo que possa ser útil. Este fato torna este perfil de profissional muito dependentes de pessoas mais experientes para a passagem desse conhecimento.

Também fora citado por L5, sobre o interesse por uma plataforma que consiga unir pessoas que possuem algum problema ou desafio com pessoas que possuem a solução, que estão dispostas a ajudar de forma direta ou produzir um conteúdo para ajudar naquele caso específico. Para ilustrar a ideia, poderia ser criado uma situação, em que uma pessoa está com dificuldades de encontrar soluções para um problema, mas não achou até o momento, pudesse entrar em contato com um especialista ou encomendar algum formato de conteúdo sobre o problema em questão, para assim ajudar na resolução do seu problema.

A entrevista com E4 gerou diversos insights, que podem agregar aos escritores muitos recursos e benefícios que não foram pensados anteriormente. Para E4 seria interessante a plataforma identificar qual tema para a produção de um conteúdo é mais adequada para determinado público. Desta forma, se torna fácil atingir um maior número de pessoas, e garante maiores chances de os escritores ganharem dinheiro na plataforma. Outra ideia que o entrevistado E4 gerou, fora a de um suporte editorial, para que os escritores não percam muito tempo fazendo revisões, ou tenham de se preocupar muito com este aspecto. É possível aderir a uma ideia inicial de contar com um corpo editorial na equipe da plataforma para ajudar na correção de textos. Conforme o desenvolvimento da plataforma, seria interessante desenvolver um *software*, para substituir essa equipe editorial, pois é possível ser mais ágil, com as pessoas corrigindo seus próprios textos, no momento em que escrevem. O entrevistado E4 se identifica como sendo de um perfil mais comunicativo, por isso, produzir conteúdos escritos não é algo que atraia ele, preferindo por outros tipos de mídias. Isto gerou o *insight* de que é preciso considerar a existência de diversos perfis, com pessoas preferindo produzir um conteúdo, por exemplo, em vídeo, ou *podcast*. Portanto, é importante compreender melhor o perfil de pessoas que gostam de escrever e querem escrever na plataforma, para então agregar maior valor para estas pessoas, e também entender aquelas pessoas que tem interesse em passar seu conhecimento adiante, mas não necessariamente pela produção escrita.

4.2.2.8 Novo *Canvas* gerado a partir dos *Insights*

De acordo com as validações das hipóteses e os *insights* gerados, fez-se necessário a realização de um novo *Canvas*. A ideia é que os autores consigam traduzir os resultados obtidos ao longo do processo de validação para uma nova proposta de modelo de negócio. O modelo de negócio em sua segunda configuração é a seguinte:

Figura 8: Novo modelo de negócio



Fonte: Elaborado pelos autores

Houveram três mudanças principais da primeira versão do modelo de negócio para o atual modelo: proposta de valor, segmento de clientes e parceiros.

Com relação ao segmento de clientes, ficou evidente a importância de a plataforma ser voltada ao público de gestão, e buscar um público além do estabelecido inicialmente. Define-se então, que o público de gestão irá englobar profissionais da área de gestão e interessados no assunto.

O modelo entrega valor para os clientes e parceiros. Para aqueles clientes do perfil de gestão, a plataforma irá disponibilizar conteúdos escritos, como definido anteriormente, e também conteúdos de áudio e vídeo, trazendo assim, outros formatos de aprendizagem para o público. Para proporcionar um maior valor para o cliente, será disponibilizado pela plataforma uma funcionalidade de curadoria, sendo possível encontrar os conteúdos mais bem avaliados ou indicados por outras pessoas da plataforma. À medida que vão utilizando a plataforma, será possível também oferecer conteúdos que se adequem a sua rotina de pesquisa, de acordo com seus históricos de buscas.

Com relação a parceiros, notou-se a importância da passagem do conhecimento e possibilitar que o meio seja mais flexível, atendendo pessoas que preferem escrever, gravar um vídeo ou apenas falar em áudio. Portanto, no *Canvas* os parceiros “escritores” serão substituídos para “conteudistas”, pois não estarão limitados a apenas a forma de publicação escrita. Os conteudistas poderão escrever, gravar um *podcast* ou vídeo sobre o conhecimento que queiram passar adiante. Para que a experiência com a plataforma seja a melhor e também gere um maior resultado financeiro, será disponibilizado a funcionalidade de suporte editorial e indicar quais conteúdos são mais interessantes para serem produzidos, possibilitando aos conteudistas entregar um conteúdo mais adequado aos clientes.

Ainda sobre os conteudistas, também foi observado que é importante abranger gestores de todos os perfis de empresas, não somente os de startups, e que sejam de cargos menos elevados, visto que os de alto cargo não possuem interesse.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho mostrou aos autores, com a aplicação das duas primeiras fases da descoberta de clientes, como é possível utilizar o método do *customer development* para o desenvolvimento de uma ideia de negócio, até sua concretização, em um possível empreendimento.

O trabalho trouxe em sua fundamentação teórica, a evolução das discussões sobre modelos de negócios e suas definições, mostrando que esta é uma forma de pensar em como é possível criar um negócio, que tenha suas características funcionando como um sistema focado em criar valor para seus clientes. No ambiente dinâmico atual, se torna importante pensar em como entregar valor da melhor forma, segundo sua ideia de negócio. Para isso é preciso desenvolver modelos de negócios que consigam atender seus clientes da melhor forma. E para isso, é possível utilizar do método do *customer development*, para a criação de novos empreendimentos, e aumentar as chances de sucesso do seu empreendimento.

O método do *customer development* desenvolvido por Blank e Dorf (2014) pode ser considerado como uma abordagem realista, que busca testar as hipóteses de um possível empreendimento, através de uma forma científica de testar uma ideia

de negócio, com as hipóteses do possível empreendimento sendo refutadas ou confirmadas somente após uma série de testes. Após a realização destes testes, é possível descobrir se a hipótese está certa ou errada e em seguida obter insights após todo o processo. Isto ajudou os autores do presente trabalho a criar certa maturidade e pragmatismo. Além disso, o método utiliza do pensamento *Lean Startup*, de Eric Ries (2012), com a realização de testes rápidos e de baixo custo, que transmitam o mínimo de características do produto do negócio. Isto ensinou também os autores do presente trabalho, a pensar em testes que sejam possíveis de realizar rapidamente, e coletar suas informações, tudo de uma forma que não consuma muitos recursos.

O modelo de negócios desenvolvido no presente trabalho, referente a uma possível plataforma digital na cidade de Florianópolis, chamada BeHub, focada no compartilhamento de conteúdos escritos, criados por escritores experientes, interessados em compartilhar o seu conhecimento, experiências e vivências do trabalho, para aqueles menos experientes, que precisam de ajuda para superar desafios nunca vistos, ou simplesmente por não possuir o conhecimento necessário, fora testado conforme as duas primeiras fases da etapa de descoberta de clientes, segundo o método do *customer development*.

Após a definição das hipóteses, segundo o método utilizado, foi realizada a etapa de testes, junto aos supostos clientes e parceiros da plataforma BeHub, através de entrevistas semi-estruturadas. Depois da fase de entrevistas, os dados foram analisados e fora realizada a etapa de validação das hipóteses consideradas críticas, verificando se as hipóteses levantadas pelos autores do presente trabalho estão certas, ou erradas. Após as verificações, os autores perceberam que apenas a hipótese de proposta de valor está correta, enquanto as hipóteses críticas restantes foram refutadas. Porém, na fase de insights, os autores do presente trabalho obtiveram respostas importantes, que podem contribuir com a evolução do modelo de negócio.

Na fase de insights, percebeu-se que a ideia da plataforma, não agradaria os leitores com perfil de cargo desenvolvedor, pois encontram conteúdos diversos e consideram estes como suficientes para resolução de seus problemas. Em contrapartida, àqueles com perfil de cargo gestor, responderam ter necessidades sobre conteúdos mais práticos. Somado a isto, fora comentado por um dos

entrevistados sobre o seu perfil “comunicativo”, e que uma plataforma para produzir conteúdos escritos não seria de seu agrado. Portanto, se faz necessário pensar também na diferença de perfil com preferências por diferentes mídias (vídeos, *podcasts*, etc).

Posto isso, os autores do presente trabalho notam a necessidade de focar inicialmente a plataforma, para um segmento de “gestores”, e a importância de realizar um produto de mínima viabilidade mais fiel àquelas características da plataforma. Isto também gerou discussões entre os autores do trabalho, que notaram que o verdadeiro produto oferecido pela BeHub, não é simplesmente servir como facilitador para o compartilhamento de conteúdos de forma escrita ou geração de discussões para a resolução de desafios, mas sim, como uma plataforma preocupada na geração e transmissão de conhecimento.

REFERÊNCIAS

ABSTARTUPS. **O MOMENTO DA STARTUP BRASILEIRA E O FUTURO DO ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO**. [s. L.]: ., 2017. 34 p. Disponível em: <<https://abstartups.com.br>>. Acesso em: 02 jun. 2019.

BLANK, Steve Gary. **Customer Development Manifesto: The Path of Warriors and Winners**. 2009. Disponível em: <<https://steveblank.com/2009/09/17/the-path-of-warriors-and-winners/>>. Acesso em: 02 jun. 2019.

BLANK, Steven Gary. **Do sonho à realização em 4 passos: estratégias para Criação de Empresas de Sucesso**. 3. ed. São Paulo: Évora, 2012. 368 p.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup: Manual do Empreendedor**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014. 536 p.

BREVIDELLI, Maria Meimei; SERTÓRIO, Sonia Cristina Masson. **TCC - Trabalho de conclusão de curso: guia prático para docentes e alunos da área da saúde**. 4. ed. São Paulo: Érica, 2010. 228 p.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007. 159 p.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. **The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies**. *Industrial and Corporate Change*, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 260 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 200 p.

GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de Pesquisa em Economia e Elaboração de Monografias**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 221 p.

HISRICH, R. D. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MAGRETTA, Joan. **Why Business Models Matter**. 2002. *Harvard Business Review*. Disponível em: <<https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>>. Acesso em: 04 abr. 2019.

NIGRI, Michel Ricardo; MONTEIRO, Paulo Victor da Conceição. **ESTUDO DE CASO DA APLICAÇÃO DO CUSTOMER DEVELOPMENT A UMA STARTUP DIGITAL DE EDUCAÇÃO**. 2014. 130 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Ufrj/ Escola Politécnica, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em:

<<http://www.monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10010063.pdf>>. Acesso em: 19 mar. 2019.

OROFINO, Maria Augusta Rodrigues. **TÉCNICAS DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO NO DESENVOLVIMENTO DE MODELOS DE NEGÓCIO**. 2011. 167 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/95255>>. Acesso em: 27 nov. 2018.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - inovação em modelos de negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Alta Books, 2011. 300 p.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; TUCCI, Christopher L.. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. **Communications Of The Association For Information Systems**, [s.l.], v. 16, p.1-25, maio 2005. Association for Information Systems. <http://dx.doi.org/10.17705/1cais.01601>. Disponível em: <<https://aisel.aisnet.org/cais/vol16/iss1/1>>. Acesso em: 11 fev. 2019.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Designing Business Models and Similar Strategic Objects: The Contribution of IS. **Journal Of The Association For Information Systems**. [s. L.], p. 237-244. maio 2013. Disponível em: <<https://aisel.aisnet.org/jais/vol14/iss5/3>>. Acesso em: 11 fev. 2019.

PORTER, Michael E.. What is Strategy? **Harvard Business Review**. [s. L.], p. 61-78. dez. 1996. Disponível em: <https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS_Reading+1.4.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2019.

PORTER, Michael E.. **Strategy and the Internet**. 2001. Disponível em: <<https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet>>. Acesso em: 02 jun. 2019.

RIES, Eric. **A Startup Enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. Rio de Janeiro: Leya, 2012. 271 p.

SANTOS, Izequias Estevam dos. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 7. ed. Niterói, RJ: Impetus, 2010. 384 p.

SEBRAE. **Proposta de valor pode ajudar com a fidelização de clientes**. 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/proposta-de-valor-pode-ajudar-com-a-fidelizacao-de-clientes,e94e92099b220610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 02 jun. 2019.

SEDDON, Peter B. et al. The Case for Viewing Business Models as Abstractions of Strategy. **Communications Of The Association For Information Systems**, [s.l.], v. 13, n. 25, p.427-442, abr. 2004. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.17705/1cais.01325>>. Acesso em: 04 abr. 2019.

SILVA, Leonardo Werner. **Internet foi criada em 1969 com o nome de "Arpanet" nos EUA**. 2001. Folha de São Paulo. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u34809.shtml>>. Acesso em: 11 fev. 2019.

SOSNA, Marc; TREVINYO-RODRÍGUEZ, Rosa Nelly; VELAMURI, S. Ramakrishna. Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning. **Long Range Planning**, [s.l.], v. 43, n. 2-3, p.383-407, abr. 2010. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.003>. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630110000099>>. Acesso em: 02 jun. 2019.

SPARVIERO, Sergio. The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas. *Journal Of Social Entrepreneurship*, [s.l.], p.1-20, 31 jan. 2019. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19420676.2018.1541011>>. Acesso em: 19 mar. 2019.

TEECE, David J.; LINDEN, Greg. Business models, value capture, and the digital enterprise. **Journal Of Organization Design**, [s.l.], v. 6, n. 1, p.1-14, 24 ago. 2017. Springer Nature. <http://dx.doi.org/10.1186/s41469-017-0018-x>.

TEECE, David J.. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**, [s.l.], v. 43, n. 2-3, p.172-194, abr. 2010. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>.

ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael. Business Model Design: An Activity System Perspective. **Long Range Planning**, [s.l.], v. 43, n. 2-3, p.216-226, abr. 2010. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630109000533?via%3Dihub>>. Acesso em: 11 fev. 2019.

ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael; MASSA, Lorenzo. The Business Model: Recent Developments and Future Research. **Journal Of Management**, [s.l.], v. 37, n. 4, p.1019-1042, 2 maio 2011. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206311406265>.

APÊNDICE 1 – Roteiro de perguntas realizadas para Leitores

- 1. Qual a sua Startup?**
- 2. A quanto tempo você trabalha nesta startup?**
- 3. Qual é seu cargo/ função atual?**
- 4. A quanto tempo você está nesse cargo e realizando essas funções?**
- 5. Você enfrenta ou enfrentou algum desafio ao realizar suas tarefas diárias?**
- 6. Como é/foi sua rotina para resolver esse problema?**
- 7. Você costuma procurar mais informações para ajudar na resolução do seu problema?**
- 8. Em quais locais você procura conteúdos na internet? Algum site específico?**
- 9. Que tipo de conteúdo você acha que resolve mais o seu problema? Artigos? Podcasts? Cursos?**
- 10. Com qual frequência você procura por esses conteúdos na internet?**
- 11. Os conteúdos que você procura, ajudam a resolver teus problemas?**
- 12. Você sente a necessidade de conteúdos mais práticos disponíveis na internet?**

- 13. Você pagaria por uma plataforma que disponibilize conteúdos mais práticos, que realmente te ajude a resolver os desafios que você enfrenta na sua rotina?**
- 14. Você tem costume de procurar conteúdos apenas para ajudar nos problemas do seu dia a dia?**

APÊNDICE 2 – Roteiro de perguntas realizadas para Autores

- 1. Qual é seu cargo atualmente?**
- 2. Você já participou em outras empresas com esse cargo?**
- 3. Quanto tempo você ficou na empresa antiga?**
- 4. E quanto tempo você está nesse cargo?**
- 5. Quais são os desafios que você enfrentou ao longo dessa carreira? E hoje?**
- 6. Você lidera alguma equipe? Qual é sua relação com eles? No caso de passar sua experiência/ conhecimento para eles?**
- 7. E como funciona a sua participação para com a empresa? Você consegue passar teu conhecimento para a empresa?**
- 8. Caso participe. Por que? O que te motiva a querer participar?**
- 9. Caso não. Por que?**
- 10. E fora da empresa, você participa de algo?**
- 11. No caso, você participa em roda de conversa, escrevendo em algum blog, vídeo?**
- 12. Você escreve conteúdos? Você tem interesse?**
- 13. E se você recebesse para escrever artigos?**