

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA MECÂNICA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE MATERIAIS

MATHEUS SIMAS ADRIANO DE OLIVEIRA

**MODELO PARA VALIDAÇÃO DE PROPOSTA DE VALOR DE UM PRODUTO
DIGITAL**

Florianópolis – SC

2024

MATHEUS SIMAS ADRIANO DE OLIVEIRA

**MODELO PARA VALIDAÇÃO DE PROPOSTA DE VALOR DE UM PRODUTO
DIGITAL**

Trabalho Conclusão do Curso de Graduação em Engenharia de Materiais do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Materiais.

Orientadora: Profa. Gertrudes Aparecida Dandolini, Dra.

Coorientador: Ricardo Toledo de Oliveira

FLORIANÓPOLIS

2024

MATHEUS SIMAS ADRIANO DE OLIVEIRA

**MODELO PARA VALIDAÇÃO DE PROPOSTA DE VALOR DE UM PRODUTO
DIGITAL**

Este Trabalho Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de Engenheiro de Materiais e aprovado em sua forma final pela Comissão Examinadora e pelo Curso de Graduação em Engenharia de Materiais da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 10 de Maio de 2024.

Prof. Dr. Fernando Forcellini
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Profa. Gertrudes Aparecida Dandolini, Dra.
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Msc. Lea Paula Vanessa Xavier Correa de Moraes
Avaliador
Instituto Federal de Mato Grosso

Diego Vinicius Dalevedo Barboza
Avaliador
Associação Catarinense de Tecnologia

*À minha amada mãe, cujo amor
transcende as estrelas,
Presente em cada batida do meu coração,
Em cada passo, em cada decisão.
Com amor eterno, eu te amo.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, guia dos meus dias.

À minha orientadora Gertrudes Aparecida Dandolini, pela oportunidade, sabedoria e confiança em desenvolver este trabalho.

Ao meu coorientador Ricardo Toledo de Oliveria pela confiança, ensinamentos, conversas, paciência, auxílio e disponibilidade do início ao fim.

À empresa onde pude realizar o trabalho de conclusão de curso, aos meus companheiros de “produto” e especialmente aos meus líderes Natalia Abreu e Leonardo Amaral por toda parceria, compreensão, ensinamentos, auxílio e ótimas risadas deixando o ambiente leve.

À minha mãe Rosana de Simas Oliveira que hoje mesmo ausente em corpo, vive eternamente em meu coração e moldou o homem que sou hoje.

Ao meu pai Osmar Adriano de Oliveira, que sempre foi meu suporte e principalmente é o reflexo do homem que aspiro ser.

As minhas amadas irmãs Julia de Simas Oliveira Espindola e Pamella de Simas Oliveira, por todo carinho, atenção e ajuda em toda minha vida, amo muito vocês.

À toda minha família, que foram super importante.

À minha turma de Engenharia de Materiais de 2015.2, agradeço por cada momento de companheirismo ao longo destes quase 9 anos de jornada acadêmica. Um agradecimento especial aos “Lontras”, meus queridos amigos, que tornaram esta experiência inesquecível e completa.

À Universidade Federal de Santa Catarina e ao Curso de Engenharia de Materiais pelas oportunidades oferecidas, os quais foram fundamentais em meu crescimento pessoal e profissional.

Por fim, a todos que não foram mencionados, mas que fizeram parte dessa história que carrego com muito orgulho, aprendizado e amor.

“Nos vastos oceanos cósmicos, cada estrela é um farol de possibilidades, refletindo a infinita jornada de descobertas que é a nossa existência.” (Autor desconhecido)

RESUMO

Navegando pela volatilidade do mundo digital e o avanço da tecnologia, este trabalho se aprofunda na validação da proposta de valor de produtos digitais. Possuir uma proposta de valor concisa é essencial para se manter competitivo no mercado, afinal, acaba sendo o diferencial que atrai novos clientes e mantém os existentes satisfeitos. O objetivo principal do trabalho é propor um modelo para validar a proposta de valor de um produto digital, verificando sua aplicação prática em uma empresa de tecnologia. Baseando-se principalmente em tópicos da literatura como inovação, transformação digital, produto digital, principalmente no Canvas de modelo de negócio de Osterwalder e Pigneur e também no livro “O teste da mãe” de Rob Fitzpatrick. A motivação para este estudo surge da oportunidade de aplicar o aprendizado acadêmico em um cenário empresarial real. Colhendo melhorias e elevando a qualidade do produto digital baseado em dados dos seus próprios usuários. Este estudo tem o potencial de impactar significativamente o desenvolvimento de empresas, gestores e empreendedores, fornecendo como resultado percepções valiosas sobre a experiência dos clientes em relação a produtos digitais e suas propostas de valor. Além disso, oferece recomendações práticas para aprimorar a validação da proposta de valor do produto, aumentando sua competitividade no mercado e impulsionando seu crescimento.

Palavras-chave: Proposta de valor, produto digital, inovação, Canvas de proposta de valor, experiência do usuário.

ABSTRACT

Navigating through the volatility of the digital world and the advancement of technology, this work delves into the validation of the value proposition of digital products. Having a concise value proposition is essential to remain competitive in the market, after all, it ends up being the differential that attracts new customers and keeps existing ones satisfied. The main objective of the work is to propose a tool to validate the value proposition of a digital product, verifying its practical application in a technology company. It is mainly based on topics from the literature such as innovation, digital transformation, digital product, mainly on Osterwalder and Pigneur's business model Canvas and also on Rob Fitzpatrick's book "The Mom Test". The motivation for this study arises from the opportunity to apply academic learning in a real business scenario. Reaping improvements and raising the quality of the digital product based on data from its own users. This study has the potential to significantly impact the development of companies, managers and entrepreneurs, providing valuable insights about the customer experience in relation to digital products and their value propositions as a result. In addition, it offers practical recommendations to enhance the validation of the product's value proposition, increasing its competitiveness in the market and boosting its growth.

Keywords: Value proposition, digital product, innovation, Value Proposition Canvas, user experience.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de TIDD; BESSANT; PAVITT (2001) para gestão integrada de inovação	20
Figura 2 - Representação de um MVP por Ries (2011)	27
Figura 3 - Representação dos nove blocos do modelo de negócio	34
Figura 4 - Esquema representando a conexão entre mapa de valor e perfil do cliente.....	39
Figura 5 - Fluxograma de execução das atividades.	48
Figura 6 - Forma de coleta e separação de respostas.....	
Figura 7 - Representação final do canvas construído.....	56
Figura 8 – Exemplificação da presença de número.....	57
Figura 9 - Segmento de clientes.	58
Figura 10 - Proposta de valor	60
Figura 11 - Canais.	62
Figura 12 - Relacionamento com clientes.....	63
Figura 13 - Recursos chave.....	65
Figura 14 - Atividades-chave	67
Figura 15 - Parcerias chave.....	69
Figura 16 - Fluxo de receitas.	70
Figura 17 - Estrutura de custos.....	70
Figura 18 - Indicadores numéricos para análise.	73
Figura 19 - Acessos por cada uma base de clientes	74
Figura 20 - Série histórica de dados.	75
Figura 21 - Acessos de base ao menu vs acessos as dashboards.	75
Figura 22 - Frequência de acesso de usuários.....	76
Figura 23 - Acessos em dashboards.	77
Figura 24 - Acessos por dias do mês	77
Figura 25 - Descentralização do RH.....	85
Figura 26 – Informações aos C-levels.	86
Figura 27 - Desafios no uso.....	87
Figura 28 - Atualização de dados.	88
Figura 29 - Tratamento de ponto.	89
Figura 30 - Engajamento em uso no produto Analítico.....	90
Figura 31 - Sugestões para melhorias.....	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Revisão bibliográfica realizada pelos autores Osterwalder, Pigneur e Tucci.....	30
Quadro 2 - Explicação dos blocos presentes no Canvas.....	34

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	PERGUNTA DE PESQUISA	16
1.2	OBJETIVOS	16
1.2.1	Objetivo geral	16
1.2.2	Objetivos específicos	16
1.3	JUSTIFICATIVA	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1	INOVAÇÃO	18
2.2	TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	21
2.3	INOVAÇÃO DIGITAL	23
2.4	PRODUTO DIGITAL	26
2.5	MODELO DE NEGÓCIO SAAS: CUSTOS, PRECIFICAÇÃO E ESCALABILIDADE	28
2.6	MODELOS DE NEGÓCIO: CONCEITOS E FERRAMENTAS	29
2.7	CANVAS DE MODELO DE NEGÓCIO	33
2.8	PROPOSTA DE VALOR: MTF (Métodos, técnicas e ferramentas) para validação.	36
2.8.1	Golden Circle (Círculo Dourado)	36
2.8.2	Canvas de proposta de valor	38
2.8.3	O Teste da Mãe	39
3	METODOLOGIA	42

3.1	CONCEPÇÃO VIA LITERATURA	42
3.2	VERIFICAÇÃO DA APLICABILIDADE DA FERRAMENTA	42
4	RESULTADOS.....	43
4.1	CANVAS DE MODELO DE NEGÓCIO	43
4.2	VALIDAÇÃO DE PROPOSTA DE VALOR.....	44
4.3	DESENVOLVIMENTO DA FERRAMENTA (PASSO-A-PASSO).....	47
4.4	VERIFICAÇÃO DA APLICABILIDADE DA FERRAMENTA	52
4.4.1	Conhecendo o Produto e Contexto de Aplicação da Ferramenta	52
4.4.2	Conversar com Stakeholders	54
4.4.3	Estruturação do Business Model Canvas.....	54
4.4.3.1	Segmento de clientes.....	58
4.4.3.2	Proposta de valor	59
4.4.3.3	Canais.....	62
4.4.3.4	Relacionamento com clientes	63
4.4.3.5	Recursos chave	64
4.4.3.6	Atividades-chave.....	66
4.4.3.7	Parcerias chave	68
4.4.3.8	Fluxo de receitas.....	69
4.4.3.9	Estrutura de custos	70
4.4.4	Construção de Métricas, indicadores e KPIs.....	71
4.4.4.1	Análise dos dados de uso e engajamento do produto	78
4.4.5	Estruturação das perguntas	79
4.4.6	Realização das entrevistas.....	83
4.4.7	Coleta, organização e conclusão das conversas	84
4.4.7.1	Descentralização do RH	84
4.4.7.2	Informações disponibilizadas aos C-Levels	85
4.4.7.3	Desafios enfrentados no uso do produto Analítico.....	87
4.4.7.4	Atualização de dados no produto Analítico	87
4.4.7.5	Tratamento de ponto.....	89
4.4.7.6	Motivos para não engajamento em uso no produto Analítico	90

4.4.7.7 Sugestões de melhorias.....	90
4.4.8 Insights e plano de ação para evolução do Produto.....	91
4.4.9 Considerações sobre a ferramenta	92
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
REFERÊNCIAS	96

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, conseguimos observar uma transformação significativa no ambiente de negócios impulsionada pelo avanço da tecnologia e principalmente da inteligência artificial (IA). Neste cenário, o tema dos modelos de negócios digitais tem ganhado cada vez mais relevância para as organizações. Modelos como o SaaS (Software como Serviço), onde os serviços são fornecidos por meio da nuvem para os usuários, exemplificam essa transformação. Empresas líderes nesse modelo, como Salesforce e Slack, destacam-se nesse contexto. Além disso, as assinaturas digitais surgem como outro modelo de negócio significativo. Empresas como Spotify e Netflix são exemplos, oferecendo acesso a conteúdo digital mediante assinatura. Além destas, plataformas como o Facebook (Meta) permitem a criação e divulgação de produtos e serviços inovadores por meio de campanhas de anúncios online. No entanto, a efetividade desses modelos depende da capacidade de validar e comunicar uma proposta de valor clara e convincente aos seus clientes, entender se o produto realmente inova e consegue realizar um destaque no meio de tanta oferta.

Os modelos de negócios digitais referem-se às estratégias e estruturas que utilizam as tecnologias digitais para criar e fornecer valor aos clientes, gerando receita e alcançando um crescimento sustentável (Productfolio, 2022). Esses modelos ganharam grande destaque com a crescente adoção das tecnologias digitais e da internet. Eles permitem que as empresas transformem suas operações tradicionais e explorem novas oportunidades de inovação e vantagem competitiva. Um exemplo de modelo baseado em assinatura é o oferecimento de acesso a produtos, serviços ou conteúdo mediante o pagamento de uma taxa periódica. As assinaturas proporcionam uma fonte de receita estável e estimulam a fidelidade do cliente. (Weill, Woerner, 2018)

A validação de proposta de valor é um desafio intrínseco ao desenvolvimento de modelos de negócio digitais, como realmente entregar valor ao cliente torna-se um desafio (Weill, Woerner, 2018). A proposta de valor representa a promessa de valor que a empresa oferece aos clientes, destacando os benefícios únicos e diferenciados que seu produto ou serviço proporcionam. Temos como exemplo de proposta de valor três pilares fundamentais: 1) A resolução de uma dor. 2) a alavancagem de uma oportunidade. 3) a facilidade de uma atividade. Para compreender o conceito de

proposta de valor, é importante examinar as contribuições das literaturas mais famosas sobre o assunto. (Osterwalder, Pigneur, Tucci, 2005)

Dentre as obras renomadas que abordam a proposta de valor, a abordagem Lean Startup, permite aos empreendedores testar suas hipóteses e validar sua proposta de valor por meio de experimentos rápidos e de baixo custo. Destaca-se o livro "Business Model Generation" de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (Osterwalder, Pigneur, Tucci, 2005). Nessa obra, os autores enfatizam a importância da proposta de valor como um dos elementos-chave na construção de modelos de negócio inovadores. Eles propõem o uso da ferramenta chamada "Canvas de proposta de valor" para auxiliar na definição e validação da proposta de valor. Também podemos destacar a partir da literatura a importância da proposta de valor como um elemento-chave para o sucesso de um modelo de negócio (Osterwalder, Pigneur, Tucci, 2005).

No contexto dos modelos de negócio digitais, encontrar a proposta de valor adequada é um processo desafiador. A busca pela proposta de valor envolve compreender as demandas e expectativas dos clientes, identificar os diferenciais competitivos e entender como o produto ou serviço se encaixa nas necessidades do mercado. É necessário utilizar métodos e técnicas de pesquisa para coletar dados relevantes e realizar análises para avaliar a validade da proposta de valor. (Osterwalder, Pigneur, Tucci, 2005)

Diante dos desafios mencionados, este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo investigar os desafios na validação de proposta de valor em modelos de negócio digitais e discutir os métodos utilizados para encontrar a proposta de valor de produtos digitais. Por meio de uma revisão bibliográfica e análise de casos práticos, espera-se que este trabalho contribua para a compreensão dos desafios e oportunidades relacionados à validação de proposta de valor em modelos de negócio digitais, fornecendo insights valiosos para empreendedores, gestores e pesquisadores interessados em criar e aprimorar seus produtos e serviços no ambiente digital. O presente trabalho é a aplicação da ferramenta proposta e um caso prático em uma empresa de tecnologia digital para equipes de Recursos Humanos (RH).

1.1 PERGUNTA DE PESQUISA

Como analisar a proposta de valor de um produto digital?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Propor um modelo para validação da proposta de valor de produto digital

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar conexões entre as ferramentas existentes para validação da proposta de valor;
- Descrição dos elementos que compõe a ferramenta;
- Verificar a aplicabilidade do modelo proposto para validação de valor de um produto digital de dados estratégicos; e
- Propor recomendações para aprimorar e padronizar a validação da proposta de valor do produto digital de dados estratégicos com base nos resultados obtidos.

1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa da realização deste TCC aparece na oportunidade de unir o desenvolvimento profissional do aluno e a oportunidade na aplicação em prática numa empresa. O produto em questão, que o aluno é responsável, está precisando expandir sua base de clientes e abrir novos negócios. Nesse contexto, a validação da proposta de valor do produto é fundamental para atrair novos clientes e manter a satisfação dos clientes já existentes, já que a proposta de valor é fundamental para o sucesso de um produto digital, pois demonstra o diferencial que o produto oferece aos seus usuários. Em um cenário altamente competitivo e dinâmico, onde a atenção dos consumidores é um recurso escasso, uma proposta de valor bem definida se destaca como um diferencial crucial (Teece, 1986). Uma diferenciação no mercado, representa um atendimento maior às necessidades do usuário/cliente, portanto cada vez mais esse usuário consegue compreender o valor fornecido pelo produto, tornando maior sua fidelização e assim gerando uma maior receita ao negócio.

Ao compreender a percepção dos clientes em relação à proposta de valor do produto digital de dados estratégicos, responsáveis de produtos do mesmo ramo podem aplicar em sua rotina a metodologia apresentada, permitindo identificar pontos fortes e pontos fracos do produto, bem como oportunidades para melhorar a experiência do usuário e aumentar sua participação no mercado (Vial, 2019). Com isso, companhias conseguem desenvolver estratégias mais eficazes de marketing, vendas e fidelização de clientes, e otimizar seus recursos e investimentos para expandir sua base de clientes e aumentar seus faturamentos.

Assim, a realização deste TCC pode contribuir significativamente para o desenvolvimento de empresas, gestores e empreendedores, fornecendo insights valiosos sobre a percepção dos clientes em relação a produtos digitais estratégicos e suas propostas de valor. Além disso, pode fornecer recomendações práticas para aprimorar a validação da proposta de valor do produto, aumentando sua competitividade no mercado e impulsionando seu crescimento em novos negócios e mercados. O trabalho também contribui com a ciência, uma vez que aplica a ferramenta em um caso prático, buscando evidências empíricas da eficácia da ferramenta.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 INOVAÇÃO

A Inovação tem sido uma temática central em diversos conceitos e teorias econômicas, desempenhando um papel fundamental no avanço das sociedades modernas. No contexto específico das empresas de software como serviço (SaaS - Software as a Service), a importância da inovação é ainda mais evidente e relevante.

Diversos estudiosos dedicaram-se a explorar o tema inovação em diversos contextos. Joseph Schumpeter, foi um dos pioneiros no estudo, sempre defendeu a inovação como “impulsionador do desenvolvimento econômico”. Schumpeter via a inovação como um processo dinâmico, no qual novas tecnologias, produtos e métodos de produção substituem os antigos, impulsionando o progresso econômico. Ele descreveu esse processo como "destruição criadora" (Schumpeter, 1934). Dessa forma, a inovação se mostra num fenômeno complexo, que passa além de simples mudanças nas organizações.

No contexto das empresas SaaS, isso significa que a capacidade de inovação em termos de produtos, serviços e modelos de negócio é fundamental para se destacar em um mercado altamente competitivo. São englobados uma diversidade de elementos, tais como a concepção de novas características e capacidades em um software, o aprimoramento dos procedimentos de desenvolvimento e distribuição de produtos, a customização e adequação às demandas particulares dos clientes (buscando também a padronização dos processos, visando o aproveitamento do todo), além da constante busca por tecnologias e tendências emergentes Stefanovitz (2011).

Teece (1986) apresenta inovação como uma alta probabilidade de a empresa obter retornos econômicos, trazendo novidades em sua operação, quando a concorrência não consegue ou fica muito difícil copiar tal inovação, o “regime de apropriabilidade” se torna cada vez mais forte, isso vai depender do grau de conhecimento técnico aplicado na construção da tecnologia (Teece, 1986).

Segundo Teece (1986), os ativos complementares incluem infraestrutura, tecnologia, conhecimento especializado, recursos humanos qualificados, relacionamentos de parceria, entre outros. São elementos que complementam e fortalecem a capacidade de uma empresa em inovar, aumentando sua competitividade e habilidade de entregar valor aos clientes. Os ativos complementares

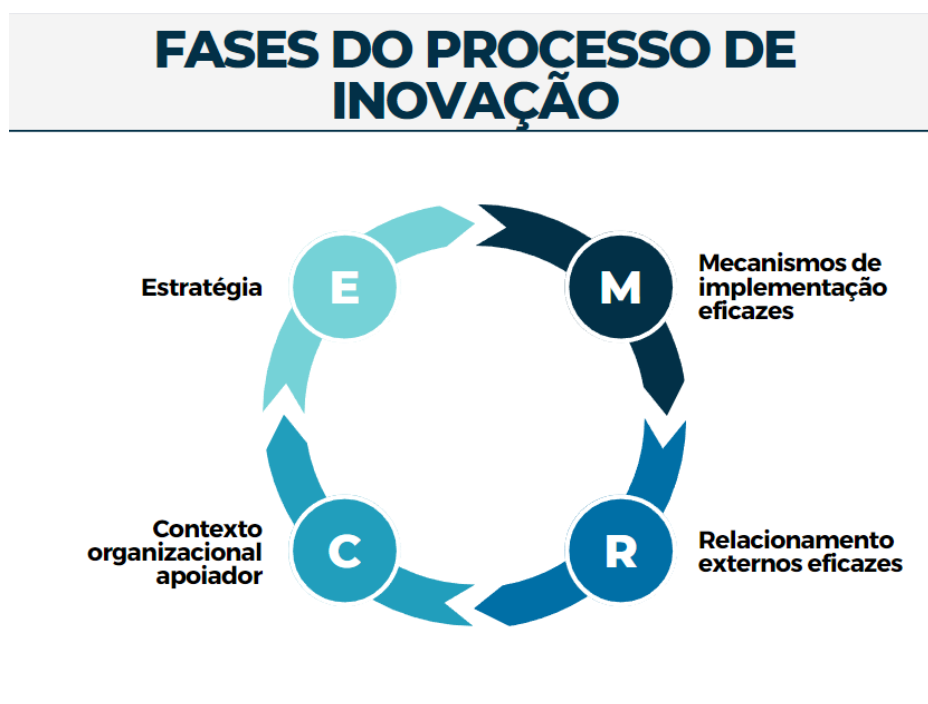
podem ser tanto internos, quando estão dentro da própria empresa, quanto externos, quando são adquiridos por meio de parcerias ou colaborações externas. Podem ser classificados como genéricos, quando não são rigidamente vinculados a uma única inovação em particular; especializados, quando são customizados especificamente para a empresa inovadora, resultando em uma relação unilateral de dependência; ou co-especializados, quando a dependência é bilateral, envolvendo uma interdependência entre empresas (Teece, 1986).

De acordo com Teece (1986), não há uma estratégia única que garanta o sucesso de uma empresa inovadora. No entanto, é evidente que as decisões de investir em pesquisa e desenvolvimento (P&D) devem estar intrinsecamente ligadas à análise estratégica dos mercados e à posição da empresa na indústria. Empresas de maior porte têm uma maior probabilidade de possuir ativos especializados e co-especializados ao introduzir novos produtos, em comparação com empresas menores, além de serem capazes de aproveitar parcerias e coalizões bem-sucedidas. A posse de ativos especializados desempenha um papel fundamental na compreensão de quem se beneficia e quem é prejudicado pela inovação (Teece, 1986).

Para as empresas SaaS, a inovação requer uma análise estratégica cuidadosa, considerando não apenas os aspectos tecnológicos, mas também a posse de ativos especializados e co-especializados. Empresas de todos os tamanhos têm a oportunidade de inovar e prosperar no mercado de SaaS, desde que sejam capazes de identificar e aproveitar os recursos certos, estabelecendo parcerias estratégicas e adaptando-se às demandas do mercado em constante mudança. A inovação contínua é fundamental para manter a competitividade e impulsionar o sucesso das empresas SaaS.

Tidd, Bessant e Pavitt (2001) analisaram, estruturaram e propuseram um modelo de gestão de inovação integrada, onde apresenta as fases de processo para inovação, composto de quatro principais fases, sendo elas: “a estratégia, o contexto organizacional apoiador, os mecanismos de implementação eficazes e os relacionamentos externos eficazes.

Figura 1 - Modelo de gestão integrada de inovação



Fonte: Adaptado de TIDD, BESSANT, PAVITT (2001).

Então, Tidd, Bessant e Pavitt (2001) descrevem de forma resumida cada um passo para melhor compreensão (Tidd, J.; Bessant, J.; Pavitt, K.; 2001):

A base de inovação é mencionada pelas seguintes fases: (a) descoberta, que envolve a observação e análise de indícios do ambiente que revelam ameaças e oportunidades de mudança; (b) escolha, relacionada ao processo decisório de quais indícios responder com base na estratégia da organização; (c) execução, composta pelas atividades de aquisição de conhecimento, implementação do projeto, lançamento e sustentação da inovação; e (d) aprendizado, relacionado à acumulação de conhecimento por meio das experiências e ao aprimoramento da forma como o processo é gerenciado (Tidd, J.; Bessant, J.; Pavitt, K.; 2001). Para a efetividade do processo de inovação, os autores destacam:

Estratégia: baseado na determinação estratégica da companhia, tanto pelo posicionamento de seus produtos, quanto processos e tecnologia, assim, servindo como um guia e direção para qual evolução tecnológica perseguir.

Mecanismos de implementação eficazes: a aplicação das ideias se dá pela boa tomada de decisões previamente estruturadas, com processos bem definidos, evitando ao máximo problemas de implantação e tirando todas as ideias do papel.

Contexto organizacional sustentador: relacionado a arranjos de trabalho, capacitação, aprimoramento e sistemas de retribuição e valorização que permitam o surgimento e a execução de ideias inovadoras.

Relacionamento eficazes: maneira de como a companhia consegue olhar para o mercado, colher boas informações, aprender com elas, interagir com esse meio e ter uma boa rede de relacionamentos.

Ao explorar as fronteiras da inovação, as empresas percebem a necessidade de evoluir em direção à transformação digital. A inovação, que muitas vezes serve como ponto de partida, abre as portas para novas ideias e abordagens, criando um terreno fértil para a próxima fase: a transformação digital. A inovação faz parte da humanidade e sempre foi motor de desenvolvimento, porém nas últimas duas décadas, e cada vez mais, os desenvolvimentos da ciência da tecnologia tornam-se mais ágeis e acelerados. Desta forma, as organizações para se manterem sustentáveis, precisam inovar em ritmo cada vez mais rápido. Novas empresas surgem com novos modelos de negócios (como inovações digitais) e as empresas existentes precisam repensar seus modelos de negócios quando se transformam neste cenário digital (Tidd, J.; Bessant, J.; Pavitt, K.; 2001)

2.2 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A era da transformação digital tem um impacto profundo em várias esferas da sociedade, incluindo a economia, a indústria, a educação e a saúde. Essa revolução impulsiona a incorporação de tecnologias digitais avançadas, como inteligência artificial, análise de dados em larga escala, Internet das Coisas e computação em nuvem. Essas tecnologias são utilizadas para otimizar processos, aprimorar a eficiência operacional e abrir novas possibilidades de negócio.

A partir de 2010, a expressão "transformação digital" passou a ser amplamente utilizada, tanto em jornais, programas de TV, livros e artigos acadêmicos, marcando o aumento do uso do termo "digital". O contexto em que essa expressão é aplicada também é abrangente (Krimpmann, 2015).

De acordo com Krimpmann (2015), a transformação digital é definida como a "soma de tecnologias que transformam os processos que antes eram físicos em processos ativados parcial ou totalmente pela tecnologia". Nesse sentido, ocorre a

transformação digital quando várias inovações digitais geram efeitos que consolidam a formação de novas estruturas, como negócios, modelos mentais, práticas, valores e crenças, transformação digital é um processo que pode ser implementado, levando em consideração a cultura organizacional (Krimpmann, 2015).

Já Vial (2019) traz que a transformação digital oferece uma gama de possibilidades que vão além da otimização de processos. Com as tecnologias digitais proporcionando maior acesso a informações, comunicação e conectividade, surge um ambiente propício para novas formas de colaboração entre os diversos atores. Esse contexto apresenta um enorme potencial para impulsionar a inovação e melhorar o desempenho das organizações, impactando não apenas os indivíduos e as empresas, mas também a sociedade como um todo (Vial, 2019).

Nesse cenário, a interconexão global promovida pela transformação digital permite a criação de redes de cooperação e parcerias estratégicas entre empresas, fomentando a troca de conhecimentos e experiências. Essa colaboração intensificada impulsiona a busca por soluções conjuntas, aprimorando a competitividade e impulsionando o desenvolvimento de novos produtos e serviços (Vial, 2019).

Ao analisar o mercado digital, é possível distinguir dois segmentos distintos: as empresas que precisam se adaptar e se transformar para sustentar o crescimento em vendas, e as empresas que já surgiram no ambiente digital por meio de inovação disruptiva. (Martins; Dias, 2019). Essa transformação digital tem o potencial de redefinir completamente setores como transporte e hotelaria, como exemplificado pelas empresas Uber e Airbnb, que trouxeram uma experiência totalmente nova para os consumidores.

No atual cenário dinâmico e complexo, tornou-se crucial para as empresas adquirir maturidade digital, a fim de impulsionar os resultados. Dados comprovam que empresas líderes em maturidade digital alcançam desempenho excepcional, com uma taxa de crescimento de EBITDA até 5 vezes maior do que as demais empresas. (Martins; Dias, 2019).

A maturidade digital implica em uma capacidade de adaptação e aproveitamento das oportunidades oferecidas pelo ambiente digital em constante evolução. As empresas precisam estar preparadas para adotar tecnologias avançadas, como inteligência artificial, automação, análise de dados e experiências personalizadas para os clientes. Aqueles que conseguem desenvolver essa

maturidade digital têm maiores chances de obter sucesso e vantagem competitiva no mercado (Martins; Dias, 2019).

A liderança desempenha um papel crucial na mudança de estruturas durante o processo de transformação digital, pois implica em mudanças na cultura e nos comportamentos dos envolvidos (Martins; Dias, 2019). É importante destacar que organizações buscam realizar a transformação digital visando aprimorar a qualidade de seus produtos e serviços. Nesse contexto, é fundamental que as organizações tenham uma visão estratégica e uma abordagem integrada para aproveitar ao máximo os benefícios da transformação digital. Isso inclui o desenvolvimento de habilidades digitais, a criação de uma cultura de inovação e a capacidade de se adaptar às mudanças constantes do ambiente digital.

A transformação digital vai além da simples adoção de novas tecnologias, envolvendo também a descoberta, implementação e utilização de grandes volumes de dados (big data), levando em consideração os recursos organizacionais já existentes. No entanto, apesar das oportunidades proporcionadas pela transformação digital, ela também apresenta desafios tanto para as comunicações corporativas e as áreas de tecnologia da informação, quanto instituições de ensino (Martins; Dias, 2019).

Neste cenário da transformação digital, surge então a inovação digital, que busca trazer uma nova forma de realizar negócio, desta vez focada ainda mais no mundo digital.

2.3 INOVAÇÃO DIGITAL

À medida que as empresas buscam atingir seus objetivos de negócios, a tecnologia digital torna-se cada vez mais importante. Dado o papel central da tecnologia digital na reestruturação radical de uma série de indústrias, o amplo interesse dos gestores em lidar com a inovação de produtos e serviços não é surpreendente. As características singulares da tecnologia digital possibilitam novos modelos de procedimentos de criatividade que são especialmente velozes e desafiadores de dominar e antecipar. Com isso, as empresas necessitam de instrumentos dinâmicos para auxiliá-las na administração de seus empreendimentos de inovação digital (Nylén; Holmström, 2015). O trabalho desenvolvido por Nylén e

Holmström em 2015 trouxe algumas estruturas em como gerenciar a busca da inovação, as quais são destacadas a seguir:

Primeiro: uma experiência de usuário rica não só deve ser alcançada por produtos e serviços digitais que sejam eficientes no uso e fáceis de aprender, mas também oferecer níveis elevados de estética, engajamento e usabilidade. Essa captura de valor na experiência do usuário é crucial para garantir a qualidade e o sucesso de empreendimentos digitais.

Segundo: a articulação clara da proposta de valor de cada produto e serviço digital é uma necessidade das empresas: de que forma eles agregam valor aos usuários? A avaliação da qualidade dessas propostas de valor ocorre na dinâmica de segmentação de clientes, agrupamento de produtos e serviços, e na definição de comissões para os proprietários canalizarem seus negócios.

Terceiro: a busca pela evolução digital envolve a obtenção de informações em novos dispositivos; canais digitais, como serviços na web, sistemas operacionais móveis e mídias sociais; e lojas de aplicativos, bem como padrões e APIs para identificar e explorar oportunidades de inovação em contextos de uso emergentes e novos comportamentos de usuário.

Quarto: para acompanhar a inovação digital, é essencial que as empresas avaliem seus mecanismos de apoio ao aprendizado constante das peculiaridades das tecnologias digitais, a fim de estabelecer equipes de inovação dinâmicas. Novas habilidades são necessárias nesse contexto.

Por fim, o **quinto** tópico: às vezes, a inovação digital é desencadeada quando os integrantes da empresa experimentam a tecnologia digital como uma maneira de aprender por meio da prática, avaliando o tempo e espaço disponíveis para tal improvisação. Coordenar esses esforços é de extrema importância. Portanto, é fundamental considerar os mecanismos para tal coordenação (Nylén; Holmström, 2015).

Os desafios da inovação são amplificados pela tecnologia digital. As tecnologias emergentes têm o potencial de perturbar profundamente os mercados estabelecidos. Esse é um dos principais dilemas atuais, pois as empresas já consolidadas buscam incorporar gradualmente essa inovação em suas estruturas organizacionais (Nylén; Holmström, 2015).

Durante o processo de inovação digital, as empresas frequentemente se deparam com diversos problemas, alguns deles podem ser (Nylén; Holmström, 2015):

- A agilidade e complexidade dos procedimentos digitais, graças à notável maleabilidade da tecnologia digital, é claro, tudo depende da complexidade do produto desenvolvido.
- A dificuldade de prever e controlar a direção a ser seguida nos negócios, devido à grande capacidade de mudanças, proveniente da observação e uso pelos usuários do produto, componente ou plataforma.
- As tecnologias digitais estão em constante evolução para oferecer maior capacidade de processamento/desempenho e menor custo possível.

Contudo, à medida que a tecnologia se torna mais acessível e as pessoas responsáveis se capacitam mais, os obstáculos são gradualmente superados, resultando em um novo engajamento dessas empresas no cenário. As empresas são confrontadas e demandadas de maneira constante por meio de sua capacidade inovadora (Nylén; Holmström, 2015).

Olhando para um passado recente, os primeiros websites de compras online consistem unicamente em imagens de catálogos impressos de lojas físicas, realizando encomendas e entregas por meio dos serviços postais. A partir desse ponto, o cenário do comércio eletrônico evoluiu consideravelmente. Nos dias atuais, temos gigantes do varejo virtual como a Amazon e o Mercado Livre, que oferecem uma ampla gama de produtos, preços mais acessíveis, sistemas de avaliação, sugestões de itens e, acima de tudo, continuam a inovar a cada novo dia (Nylén; Holmström, 2015).

É válido mencionar também exemplos desfavoráveis, como o caso da empresa Kodak, em que a ausência de inovação resultou em uma incapacidade de redirecionar seus empreendimentos com a chegada das câmeras digitais, o que levou a quedas nas vendas e, por fim, na quebra da empresa.

Em um cenário empresarial em constante transformação, a tecnologia digital assume um papel central na busca por inovação. Empresas enfrentam desafios complexos e acelerados, onde a adaptação é essencial para o sucesso. A história da Kodak nos lembra da consequência da estagnação diante da evolução digital. No entanto, o aprendizado constante, a clara proposta de valor e a coordenação eficaz podem guiar empresas na trilha da inovação. Ao aprimorar a experiência do usuário e explorar oportunidades emergentes, organizações podem enfrentar os desafios digitais, garantindo uma posição competitiva no mercado dinâmico atual.

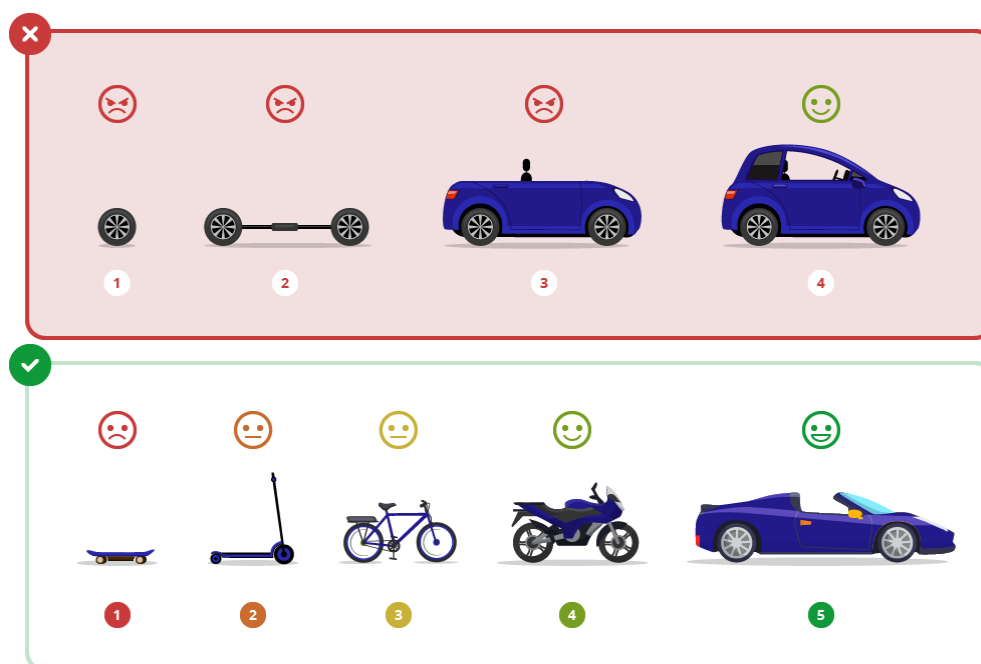
2.4 PRODUTO DIGITAL

A presença dos produtos digitais, principalmente utilizando um modelo de negócio SaaS no cenário atual é cada vez mais notável, impulsionada pela revolução digital e pela busca dos clientes por soluções tecnológicas inovadoras. A evolução veloz da tecnologia e a adoção cada vez maior de dispositivos eletrônicos têm expandido as oportunidades de criação e distribuição de produtos digitais, fazendo com que eles se tornem indispensáveis em nosso dia a dia (Productfolio, 2022).

Proporcionando benefícios notáveis comparados aos produtos tangíveis, esses itens destacam-se pela sua distribuição descomplicada, capacidade de customização, atualizações constantes e interatividade. Para Ehrhardt (2016) “Um Produto Digital é um produto ou serviço habilitado por software que oferece alguma forma de utilidade a um ser humano”. Por meio de aplicativos móveis, por exemplo, os consumidores têm acesso direto em seus smartphones a uma diversidade de serviços e conteúdo, o que traz conveniência e rapidez no cotidiano (Ehrhardt, 2016).

Ries (2011), traz em seu livro “The Lean Startup” a importância da concepção “construir-medir-aprender”. Ressalta também a relevância de criar produtos mínimos viáveis (MVPs) como método para validar suposições e aprender com os resultados obtidos. Por meio da construção de um MVP, os empreendedores podem testar suas hipóteses junto aos usuários, coletar dados pertinentes e embasar suas decisões em informações concretas. Essa abordagem de experimentação contínua e aprendizado validado permite aprimorar os produtos com base no feedback dos usuários e nas mudanças do mercado ao longo do tempo. Ries (2011) destaca a importância da agilidade, da iteração rápida e da capacidade de adaptar o produto às necessidades e preferências dos usuários. A flexibilidade e adaptabilidade são fatores essenciais para o sucesso dos produtos digitais em um ambiente de constante mudança, com isso é necessário montar um ambiente de aprendizado constante, no qual é possível testar hipóteses, coletar dados e aprender com os resultados (Ries, 2011).

Figura 2 - Representação de um MVP por Ries (2011)



Fonte: Adaptado de "The lean Startup"

A Figura 2, ilustra a ideia do processo correto de criação de um MVP na visão de Ries (2011), em que o usuário obtém benefícios incrementais da solução ao longo do tempo, e não apenas no final de sua produção. Portanto, é de extrema importância realizar a entrega, teste e constante validação da entrega de valor de um produto digital (Ries 2011).

Para que um produto digital seja desenvolvido, são necessárias habilidades, competências e a colaboração de diversos profissionais de diferentes áreas. É preciso trabalhar conceitos, design, gerenciamento de projetos, ter um designer, um desenvolvedor Backend, um desenvolvedor Mobile ou Frontend, estratégia de negócios, gestão de produtos, ciência de dados e marketing. A integração de testes contínuos ao longo do processo de desenvolvimento ajuda a identificar e corrigir possíveis falhas e melhorar a qualidade do produto final. Assim, o objetivo é assegurar que todo o processo seja abrangente, garantindo a eficiência no lançamento do produto no mercado (Ehrhardt, 2016).

Portanto, a maneira como o produto é entregue torna-se tão crucial quanto o próprio produto. A entrega de produtos digitais bem-sucedida não se limita apenas ao momento do lançamento. Acompanhar o desempenho do produto, coletar feedback dos usuários e realizar melhorias contínuas são práticas fundamentais para garantir a

satisfação e fidelidade dos clientes. As abordagens mais eficazes de desenvolvimento de produtos envolvem equipes colaborativas, metodologias Ágeis, Scrum, Kanban e a prática de Entrega Contínua. Todos esses elementos contribuem para que a entrega de produtos digitais seja um investimento significativo (Ehrhardt, 2016).

2.5 MODELO DE NEGÓCIO SAAS: CUSTOS, PRECIFICAÇÃO E ESCALABILIDADE

O modelo de negócio SaaS (Software as a Service) representa uma transformação significativa na forma como os softwares são entregues e utilizados. Em vez de adquirir e instalar programas em dispositivos locais, os usuários acessam aplicações através da internet, geralmente mediante uma assinatura mensal. Este modelo oferece várias vantagens, como custos reduzidos, alta acessibilidade e facilidade de atualização, pois a manutenção e as atualizações são gerenciadas pelo provedor do serviço (Zendesk, 2024). A prática de desenvolver um MVP (Minimum Viable Product) em um produto digital, especialmente em um modelo SaaS, é motivada pela necessidade de mitigar riscos e validar os custos mínimos para iniciar a operação, permitindo a avaliação dos preços que podem ser aplicados durante a venda do produto. Permitindo assim, uma maior escalabilidade do produto, que é uma grande vantagem do modelo SaaS (Sebrae, 2020).

Entender a relação de custos torna-se importante para garantir a viabilidade e o sucesso da empresa. Isso inclui os custos iniciais de desenvolvimento e manutenção de software, a infraestrutura de TI necessária para hospedar o serviço, os gastos com suporte ao cliente, marketing e vendas, pesquisa e desenvolvimento, além dos custos gerais e administrativos. Gerenciar esses custos de forma eficaz é essencial para manter uma margem de lucro sustentável e garantir o crescimento contínuo da empresa (Aranda; Cugnasca, 2019)

Quanto melhor a relação entre custos/despesas com o valor a ser cobrado e lucrado junto ao cliente, maior a escalabilidade que o produto/serviço possui no mercado. A escalabilidade é um dos pilares fundamentais do sucesso de um serviço SaaS, representando sua capacidade de expandir a quantidade de clientes atendidos sem comprometer a qualidade dos serviços oferecidos. Isso implica na habilidade de adicionar novos clientes e aumentar a demanda sem prejudicar a experiência dos usuários existentes. garante que o sistema possa lidar com um aumento significativo

no número de usuários sem impactar negativamente na performance, na disponibilidade ou na qualidade do serviço prestado. Isso inclui manter a mesma quantidade de funcionalidades, tempos de resposta rápidos e um alto padrão de atendimento, tanto para os novos clientes quanto para os já existentes. Uma arquitetura bem projetada e robusta é essencial para garantir a escalabilidade de um serviço SaaS. Isso envolve o uso de tecnologias e práticas que permitem o dimensionamento horizontal e vertical da infraestrutura, bem como a automação de processos para lidar com picos de demanda de forma eficiente (Aranda; Cugnasca, 2019)

Lincoln Murphy (2017), em seu artigo, destaca a importância de ter um perfil claro do cliente ideal (ICP - Ideal Customer Profile) para o sucesso do negócio, especialmente no contexto de empresas SaaS. O ICP tem uma influência muito grande, assim como o mercado que o produto está inserido em todos os aspectos do empreendimento, desde a criação do produto até a estratégia de marketing. Entender o mercado e o cliente ideal é fundamental para uma precificação eficaz de um produto ou serviço, entender em que categoria a precificação posicionará o produto e que o preço deve refletir o valor entregue ao cliente. Um dos maiores desafios na precificação é determinar o valor que o produto proporciona ao cliente e ajustar o preço de acordo, quanto maior o valor entregue, maior o preço que pode ser cobrado, e vice-versa (Murphy, 2017).

2.6 MODELOS DE NEGÓCIO: CONCEITOS E FERRAMENTAS

Neste tópico, será apresentado conceitos fundamentais dos principais autores do relacionado ao tema modelagem de negócio, acompanhados de exemplos das principais ferramentas disponíveis no mercado para a estruturação de modelos de negócio. A compreensão do conceito de modelo de negócio é essencial para uma análise precisa do tema central deste trabalho: proposta de valor. O termo "modelo de negócio" é abrangente, abarcando empresas de todos os ramos e segmentos. Na literatura podemos encontrar diversas ferramentas, como design thinking, mapa de empatia, golden circle. No entanto, este trabalho realça especialmente o modelo proposto por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005). Este modelo destaca-se por sua aplicabilidade em startups e empresas orientadas para inovação e tecnologia, devido à sua capacidade de se adaptar a ambientes dinâmicos e voláteis.

Modelo de negócio é uma ferramenta essencial para a gestão de empresas, pois permite a compreensão dos fatores que contribuem para o sucesso ou fracasso de um negócio. O conceito de "modelo de negócio" surgiu na literatura somente a partir de 1957, porém, foi a partir da década de 1990 quando esse tema começou a receber uma maior atenção e exploração (em publicações e comentários), impulsionado pelo crescimento do uso da internet. Inicialmente, as discussões sobre modelos de negócio eram mais comuns no meio profissional e entre investidores do mercado financeiro (Osterwalder; Pigneur, 2011).

Apesar das variações conceituais entre os autores, diversas pesquisas convergem em alguns aspectos, o que possibilita a identificação de características específicas de um modelo de negócio e sua distinção de outras formas de análises e metodologias (Zott; Amit; Massa, 2011).

Nesse sentido, autores como Zott, Amit e Massa (2011) e Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) conduziram revisões bibliográficas, comparando as definições de modelos de negócios de diferentes autores, buscando estabelecer uma linguagem comum no campo de estudo e extrair as principais características de cada definição. Com isso, chegar a uma definição mais precisa e próxima da realidade no âmbito dos modelos de negócio, contribuindo para o desenvolvimento teórico na área (Osterwalder; Pigneur, 2011).

Nas revisões bibliográficas realizadas pelos autores Zott, Amit e Massa (2011), presentes no quadro 1, foram compiladas as definições mais prevalentes sugeridas na literatura, assim como os próprios autores que referenciaram essas definições:

Quadro 1 - Revisão bibliográfica realizada pelos autores Osterwalder, Pigneur e Tucci

Autores	Conceito de modelo de negócio
Timmers (1998)	“O modelo de negócios é uma arquitetura do produto, serviço e fluxos de informação, incluindo uma descrição dos vários atores de negócios e seus papéis; uma descrição dos potenciais benefícios para os vários atores de negócios; uma descrição das fontes de receitas.” (p. 2)”
Chesbrough & Rosenbloom (2002)	“O modelo de negócios é “a lógica heurística que conecta o potencial técnico com a realização de valor econômico” (p. 529)
Morris (2005)	“Um modelo de negócios é uma representação concisa de como um conjunto inter-relacionado de variáveis de decisão nas áreas

	de estratégia de empreendimento, arquitetura e economia são abordadas para criar uma vantagem competitiva sustentável em mercados definidos" (p. 727). [...] Ele tem seis componentes fundamentais: Proposta de valor, cliente, processos/competências internas, posicionamento externo, modelo econômico e fatores pessoais/investidores."
Teece (2010)	"Um modelo de negócios articula a lógica, os dados e outras evidências que suportam uma proposta de valor para o cliente, e uma estrutura viável de receitas e custos para a empresa que entrega esse valor". (p.179)
Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005)	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

Fonte: Adaptado de Osterwalder, Pigneur e Tucci.

A revisão bibliográfica produzida pelos autores Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005), foram identificados e estudados os modelos mais citados na literatura. Desta forma, criaram um quadro que é dividido em 9 blocos, esses blocos trazem e referenciam todos os principais componentes dos modelos de negócios, o Business Model Canvas. Os autores Osterwalder e Pigneur, reconhecidos por sua metodologia conhecida como Business Model Canvas, apresentam notáveis semelhanças com os blocos desta primeira análise na revisão bibliográfica. Através de suas pesquisas, Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) chegaram a definição apresentada no quadro 1:

Após o surgimento das empresas baseadas na internet, os estudos sobre o tema de modelo de negócios ganharam maior atenção. Podemos inferir que esses estudos podem oferecer uma nova forma de análise para empreendimentos existentes ou servir como auxílio na criação de novos empreendimentos. Ao adotar essa abordagem, é possível obter uma visão sistêmica dos elementos que compõem a organização, compreendendo e compartilhando a lógica do negócio, com foco na captura e criação de valor, além da noção de processo contínuo. (Osterwalder, Pigneur, Tucci, 2005).

Essa perspectiva total dos modelos de negócios permite aos empreendedores e gestores uma compreensão mais ampla e estratégica do funcionamento de suas

empresas. A análise dos componentes-chave de um modelo de negócio pode levar à identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria, possibilitando a adaptação e inovação no ambiente competitivo em constante mudança.

Ainda não há embasamento na literatura que nos permita afirmar, durante uma análise de modelo de negócios, se aquele modelo é assertivo ou não, mesmo que inicialmente pareça coerente. É importante destacar que um modelo de negócio por si só não garante a vantagem competitiva de um empreendimento, pois sua efetividade será comprovada apenas quando colocado em prática e testado pelo mercado, conforme desejado pelos idealizadores do modelo (Osterwalder, Pigneur, Tucci, 2005).

Para obter sucesso, os princípios de um modelo de negócios robusto exigem um profundo conhecimento das necessidades do cliente e dos recursos tecnológicos e organizacionais que podem atendê-las. Além disso, é essencial a hibridização de outros modelos de negócios, buscando identificar sinergias e inovações. Os elementos que compõem o modelo de negócios devem ser projetados de forma a se reforçarem mutuamente, proporcionando uma estrutura sólida e coesa que favoreça a adaptação e o crescimento sustentável no mercado altamente competitivo e dinâmico de hoje (Teece; Linden, 2017).

A lógica subjacente à utilização de diversos elementos para criar um modelo de negócio hibridizado é justamente proteger-se contra a imitação por parte de concorrentes e novos entrantes no mercado. Para garantir essa proteção, os elementos de um modelo de negócio precisam estar co-especializados e funcionam em sinergia como um sistema integrado (Teece; Linden, 2017).

Ao adotar uma abordagem de co-especialização, mesmo que os concorrentes identifiquem as características do modelo, encontrarão dificuldades em implementá-las efetivamente. Essa estratégia contribui para a construção de uma vantagem competitiva sustentável, permitindo que a empresa se destaque no mercado e crie uma posição única e difícil de ser replicada por outros players (Teece; Linden, 2017).

Dessa forma, o desenvolvimento de um modelo de negócio hibridizado é uma maneira eficaz de garantir a competitividade e a diferenciação em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e desafiador. Ao criar uma sinergia entre os elementos do modelo, a empresa fortalece sua capacidade de enfrentar a concorrência e se posicionar como líder em seu setor (Teece; Linden, 2017).

A abordagem de hibridização e co-especialização de elementos de um modelo de negócio se mostra como uma estratégia valiosa para se proteger contra a imitação e criar uma vantagem competitiva sustentável. A busca por diferenciação e inovação contínua é fundamental para se destacar em meio à concorrência e conquistar uma posição única no mercado.

2.7 CANVAS DE MODELO DE NEGÓCIO

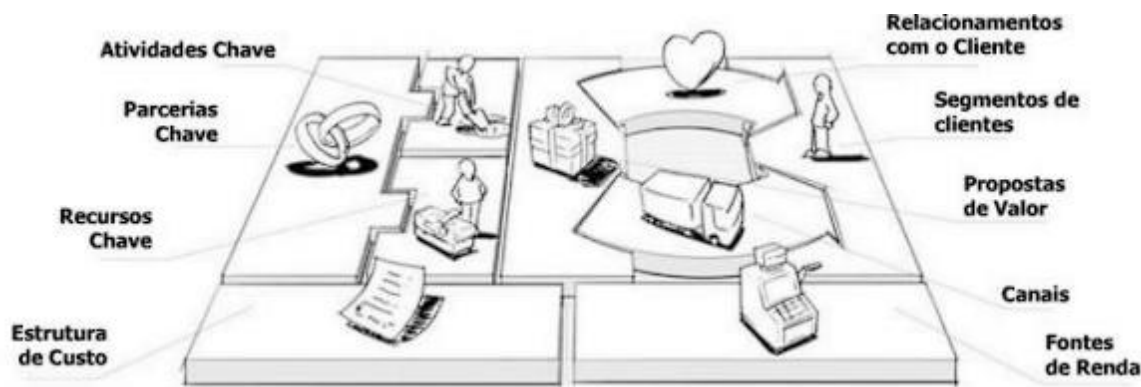
O autor Alexander Osterwalder é uma personalidade destacada no campo dos estudos sobre estruturas empresariais. No ano de 2004, Alexander Osterwalder apresentou sua dissertação de doutorado acerca da inovação nos arranjos de negócios, em colaboração com o professor Yves Pigneur. Entretanto, foi somente em 2010 que as configurações do Business Model Canvas que conhecemos hoje foram elaboradas, graças à publicação do livro *Geração de Modelos de Negócios* (Osterwalder; Pigneur, 2011), em conjunto por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, contando com a colaboração de 470 especialistas de 45 nações distintas. Essa abordagem metodológica atingiu notável êxito junto ao público e à esfera acadêmica, devido à sua simplicidade de compreensão, resultando em mais de 5 milhões de downloads do livro (Osterwalder; Pigneur, 2011).

A missão do Business Model Canvas é estabelecer uma linguagem visual e compartilhada que habilite a "descrição e manipulação descomplicadas dos modelos de negócios para gerar novas estratégias", permitindo que criadores de novas empresas monitorem as interações do modelo em uma única página (Blank e Dorf). Conforme Osterwalder; Pigneur, 2011, um modelo de negócios pode ser mais precisamente delineado em nove componentes fundamentais (igualmente conhecidos como blocos), que ilustram o funcionamento da organização desde a criação de valor de seu produto ou serviço até a entrega ao público (Osterwalder; Pigneur, 2011).

Os nove blocos do Business Model Canvas, que serão explicados brevemente no quadro 2, são divididos em dois lados: esquerdo e direito. O lado direito representa a dimensão emocional/valor do modelo (segmento de clientes, proposição de valor, canais, relacionamento com os clientes, fontes de receita). O lado esquerdo, por sua vez, representa a lógica/eficácia do modelo (recursos chave, atividades principais, parcerias fundamentais, estrutura de custos) (Osterwalder e Pigneur, 2011).

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: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

Quadro 2 - Explicação dos blocos presentes no Canvas

Bloco	Segmento	Descritivo
1	Segmentos de clientes	No processo de elaboração do canvas, o ponto de partida é a seleção dos grupos de clientes. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), os clientes são essenciais para qualquer negócio, e compreender suas necessidades é crucial. Os autores enfatizam a importância de identificar diferentes grupos de clientes para agregar valor, incluindo modelos de mercado de massa, nicho, segmentado, diversificado e plataformas multilaterais. Isso permite à organização tomar decisões conscientes sobre quais segmentos atender e quais não.
2	Proposta de valor	No contexto dos produtos digitais, a proposição de valor vai além da simples entrega de um produto ou serviço e se concentra em oferecer uma experiência completa e envolvente. Isso inclui usabilidade intuitiva, personalização, conveniência, acesso a dados em tempo real e integração com outros serviços digitais. A segurança e privacidade dos dados também são aspectos cruciais a serem considerados. A proposição de valor para produtos digitais deve ser centrada no usuário, fornecendo uma experiência completa e significativa. A capacidade de adaptação às mudanças tecnológicas e às necessidades dos clientes é essencial para manter uma proposição de valor relevante e atrativa em um ambiente digital em constante evolução (Osterwalder; Pigneur, 2011)

3	Canais	Devem ser selecionados os meios de distribuição, a fim de alcançar os grupos de consumidores escolhidos e tornar possível a entrega da oferta de vantagens. Os canais podem ser categorizados como: canal direto, como um time de vendas, ou indireto, como um ponto de venda; próprios ou resultantes de colaborações (Osterwalder; Pigneur, 2011)
4	Relacionamento com clientes	É essencial descrever o tipo de relação que a empresa estabelece com seus Segmentos de Clientes, conforme definido por Osterwalder e Pigneur (2011). Os autores categorizam essas relações em: auxílio pessoal, assistência individualizada, autoatendimento, comunidades de clientes e modelos de cocriação. Isso abrange desde interações diretas com representantes da empresa até o envolvimento dos clientes na criação de produtos.
5	Fontes de receita	São os fluxos de receita provenientes de diferentes grupos de clientes. É importante considerar elementos anteriores e fazer perguntas como "quanto cada grupo de clientes está disposto a pagar?" (Osterwalder; Pigneur, 2011) ao construir esta seção. É essencial que os criadores do modelo de negócios compreendam as diversas formas de geração de renda, incluindo comercialização direta de produtos, tarifação por uso, assinaturas mensais, empréstimos temporários, licenciamento de propriedade intelectual e receitas provenientes de publicidade, conforme delineado pelos autores.
6	Recursos principais	Aqui estão os elementos essenciais para a operação do esquema empresarial e, podem ser tangíveis, monetários, intelectuais ou humanos (Osterwalder; Pigneur, 2011)
7	Atividades-chave	São elencadas as ações mais relevantes para viabilizar a operacionalização do modelo de negócios. As atividades-chave se mostram essenciais para conceber e oferecer a proposta de valor, alcançar os mercados, manter relacionamentos com os clientes e gerar renda (Osterwalder; Pigneur, 2011). Osterwalder e Pigneur (2011) categorizam as atividades em: produção, onde o foco reside na fabricação, desenvolvimento e entrega de produtos; resolução de problemas, com ênfase na solução de questões específicas dos clientes e na plataforma e rede.
8	Parcerias principais	Com o intuito de operacionalizar o plano de negócio, é descrita a contribuição de parceiros empresariais.

		Empresas estabelecem colaborações visando criar "alianças para otimizar seus modelos, reduzir riscos ou obter recursos" (Osterwalder; Pigneur, 2011), assim, quaisquer recursos ou serviços providos por terceiros, essenciais para o funcionamento do modelo de negócios, devem constar nesta seção. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), quatro tipos de parcerias se destacam: "alianças 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)
9	Estrutura de custo	O último bloco instrui a descrever todas as despesas envolvidas para garantir o funcionamento integral do esquema empresarial. De acordo com os autores, "criar e proporcionar valor, manter relacionamento com os clientes e gerar receita incorrem em custos" (Osterwalder; Pigneur, 2011)

Fonte Osterwalder e Pigneur (2011).

2.8 PROPOSTA DE VALOR: MTF (MÉTODOS, TÉCNICAS E FERRAMENTAS) PARA VALIDAÇÃO.

A validação de proposta de valor é um elemento crucial no desenvolvimento e sucesso de um negócio, garantindo que a oferta da empresa esteja alinhada com as necessidades e desejos do mercado. Nesse contexto, surgem os Métodos, Técnicas e Ferramentas (MTF) de validação de proposta de valor, que desempenham um papel fundamental na avaliação e aprimoramento contínuo das proposições de valor oferecidas. Este capítulo se dedica a explorar e analisar em detalhes os diversos MTF disponíveis, abordando suas aplicações, benefícios e limitações. Através dessa investigação, busca-se fornecer uma compreensão abrangente das abordagens que podem ser empregadas para verificar a eficácia e relevância das propostas de valor no contexto dinâmico e competitivo dos mercados atuais.

2.8.1 Golden Circle (Círculo Dourado)

Simon Sinek (2009), por meio de suas pesquisas, chegou a uma conclusão que não apenas alterou sua própria visão de como o mundo opera, mas também tem vindo a influenciar a maneira como ele age. Ele identificou um padrão intrigante: todos os

líderes e organizações verdadeiramente inspiradores do mundo têm em comum uma abordagem única em termos de pensamento, ação e comunicação, o que é diametralmente oposto à maioria. Este padrão foi minuciosamente identificado e codificado por Sinek (2009), e ele oferece uma explicação para o motivo pelo qual alguns líderes conseguem inspirar ações enquanto outros não.

O Círculo Dourado oferece uma ferramenta valiosa para compreender a ordem e a previsibilidade no comportamento humano. Em resumo, ele nos auxilia na compreensão das razões por trás das ações que realizamos.

- **O QUÊ:** refere-se ao que cada pessoa ou empresa faz. Todas as pessoas e empresas em todo o planeta sabem o que fazem.
- **COMO:** algumas pessoas e empresas conhecem o método para realizar o que fazem. Muitas vezes, são capazes de explicar como sua abordagem é diferente ou melhor, sua proposta de valor, seus processos, etc.
- **POR QUE:** no entanto, a essência do Círculo Dourado é a terceira camada. Esta camada profunda representa o propósito, a causa ou a crença subjacente que motiva e inspira as ações. É nessa camada que reside o verdadeiro poder da liderança e da comunicação eficaz. Poucos indivíduos e organizações conseguem articular claramente seu "POR QUE", o motivo pelo qual fazem o que fazem, e isso é o que diferencia os líderes inspiradores. Muitas pessoas e empresas conseguem articular de forma clara o motivo pelo qual fazem o que fazem, qual é o seu propósito, sua causa ou crença subjacente.

Em uma das palestras TED mais assistidas do mundo, Sinek (2012) questiona por que tão poucas pessoas ou organizações conseguem explicar por que existem ou por que saem de casa de manhã, e por que alguém deveria se importar. Ele enfatiza que isso não se trata apenas de dinheiro ou lucro, embora esses fatores sejam importantes; eles são resultados. Como conclusão, ele observou que, normalmente, as pessoas comunicam-se de fora para dentro, do óbvio para o mais complexo, enquanto líderes e organizações inspiradoras, independentemente do tamanho ou setor, sempre se comunicam de dentro para fora.

2.8.2 Canvas de proposta de valor

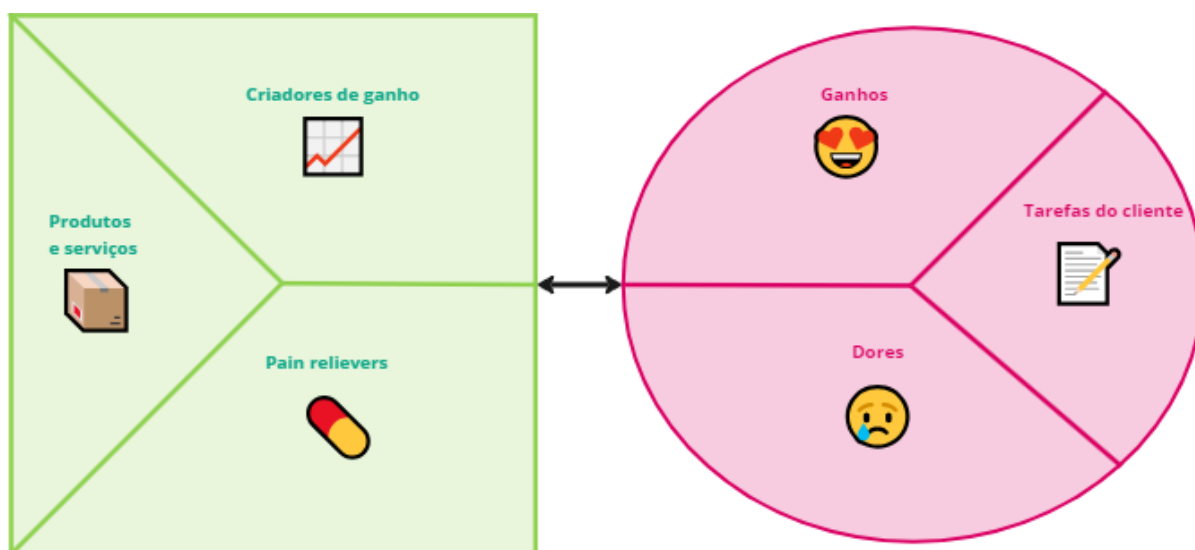
Alexander Osterwalder (2011) quando criou o Business Model Canvas (BMC), também forneceu uma ótima ferramenta mais detalhada para a análise e validação de proposta de valor, conhecida como "Canvas Proposta de Valor". O Canvas Proposta de valor é uma análise mais detalhada do grupo de consumidores, a função do Canvas Proposta de Valor é demonstrar de maneira precisa e direta qual é a adequação entre o seu grupo de consumidores e a sua oferta de valor. Isto é, um meio de compreender se o item ou serviço que você fornece efetivamente cria benefício para aqueles a quem você está fornecendo um produto ou serviço.

O Canvas Proposta de valor é constituído por dois lados. No lado inicial, que corresponde ao lado direito, encontra-se o Perfil do Cliente, onde são delineadas as características de um público-alvo. Essa descrição é dividida em 3 seções: "Atividades do Cliente", onde são listadas as ações que o cliente planeja realizar para resolver sua questão; "Desafios", onde são explicadas as dificuldades, riscos e obstáculos que o cliente encontra ao realizar as atividades; e "Benefícios", onde são explorados os ganhos que o cliente espera obter ao realizar as ações.

No lado oposto do Quadro está situado o Mapa de Valor, que também é segmentado em 3 partes: "Produtos e Serviços", onde são mencionados os produtos e/ou serviços principais e secundários que compõem a base da sua proposta de valor; "Geradores de Ganhos", onde é explicado como o seu produto ou serviço irá contribuir para gerar vantagens para os clientes; e "Aliviadores" ou "Soluções para Desafios", onde será apresentado como o produto ou serviço irá reduzir os "desafios" enfrentados pelos consumidores.

O objetivo é que o mapa de valor se conecte ao Perfil do Cliente (figura 4), garantindo que o produto ou serviço seja desenvolvido de maneira específica para aliviar os "desafios" e proporcionar ganhos para aquele grupo-alvo.

Figura 4 - Esquema representando a conexão entre mapa de valor e perfil do cliente.



Fonte: Adaptado de Osterwalder

2.8.3 O Teste da Mãe

Rob Fitzpatrick em 2014 lançou seu livro, tido como manual indispensável para conversar com clientes e intitulado como “O teste da mãe: como conversar com clientes e entender se seu negócio é uma boa ideia mesmo quando todos mentem a você”. Como o próprio nome diz, o autor brinca passando a ideia de que caso você formule as perguntas corretas, nem mesmo sua mãe conseguiria mentir (para te agradar) através das respostas. É muito comum enviesarmos os resultados dependendo da forma como montamos as perguntas. O livro traz alguns insights ricos e valiosos, como:

- Fale sobre a vida das pessoas em vez de falar sobre a sua ideia
- Pergunte sobre especificidades do passado em vez de genéricos ou opiniões do futuro
- Fale menos e ouça mais
- Evite dados ruins

Dados ruins são um grande problema em uma validação de proposta de valor, na maior parte das vezes, dados ruins são coletados a partir de perguntas erradas/desnecessárias. Rob Fitzpatrick comenta sua perspectiva sobre dados ruins: “Dados ruins nos dão falsos negativos (pensar que a ideia está morta quando não está) e — mais perigosamente — falsos positivos (convencendo de que você está certo quando não está).” Dados ruins podem ser identificados como: Elogios; Informações genéricas, hipotéticas e futuras; Ideias. E é comum que as pessoas com

quem você conversa tragam essas respostas (falsos positivos), já que muito provavelmente elas não desejam te magoar. Querendo ou não os clientes nem sempre vão dizer a verdade (conscientemente ou não). As pessoas frequentemente não conseguem expressar verbalmente os seus pensamentos e emoções de forma precisa, e mesmo se conseguissem, há uma grande probabilidade de que o cérebro as interprete de maneira distinta do que era inicialmente pretendido. Isso é a realidade. Isso é comunicação. No entanto, o Teste da Mãe foi desenvolvido para obter uma compreensão mais aprofundada de como o possível usuário está experimentando algo, sem a necessidade de que ele precise refletir conscientemente sobre o assunto.

O autor traz algumas “dicas de ouro” na construção de perguntas para não enviesar as respostas dos clientes:

- Opiniões não tem valor;
- Quaisquer coisas envolvendo o futuro é uma “mentira mais otimista”;
- Se os clientes não procuraram por formas de resolver o problema, não vão procurar ou comprar o seu produto;
- Pessoas vão mentir para você, se pensarem que é isso que você quer ouvir;
- As pessoas sabem quais são os problemas delas, mas na maior parte das vezes não sabem como resolvê-los ou a melhor forma de resolvê-los;
- Alguns problemas na verdade não importam;
- Assistir alguém fazer uma tarefa vai te mostrar onde está o real problema e as ineficiências, não onde o consumidor pensa que elas estão;
- As pessoas querem te ajudar, mas elas raramente farão a menos que você dê um motivo para elas fazerem;
- Você frequentemente vai falar com alguém que não é a pessoa que cuida do orçamento;
- Ideias e features deveriam ser entendidas e não atendidas;
- Se você mencionar a sua ideia, as pessoas vão tentar proteger os seus sentimentos. Pare de buscar por aprovações.

Se questionar os usuários com perguntas inadequadas, você pode acabar acreditando que sua ideia é excelente. É por esse motivo que é crucial participar de entrevistas com os usuários munido de um plano bem estruturado. Isso não apenas auxiliará na obtenção das perspectivas mais valiosas dos usuários, mas também evitará que você se deixe levar a buscar aprovação da sua ideia.

O Teste da Mãe refere-se à situação comum em que um empreendedor apresenta sua ideia a amigos, familiares ou pessoas próximas, e essas pessoas tendem a responder com elogios e apoio, independentemente da viabilidade real da ideia. Isso acontece porque as pessoas próximas geralmente têm um desejo natural de não desapontar ou criticar, o que resulta em feedbacks positivos, mas nem sempre honestos. O autor enfatiza que essas reações não são indicativas de validação verdadeira, pois podem levar os empreendedores a acreditar erroneamente que suas ideias são sólidas e prontas para serem executadas, quando na verdade podem estar cheias de problemas não abordados.

Fitzpatrick argumenta que para obter feedbacks úteis e precisos, é necessário superar essa tendência natural das pessoas de serem simpáticas e agradáveis. Em vez de fazer perguntas que incentivem elogios genéricos, ele sugere que os pesquisadores adotem uma abordagem mais voltada para a obtenção de informações verdadeiras. Isso significa fazer perguntas que não levem a respostas superficiais ou baseadas na imaginação dos entrevistados, mas que explorem situações reais, dores e desafios que eles enfrentam. O objetivo é criar uma atmosfera de entrevista onde os entrevistados se sintam à vontade para compartilhar críticas construtivas e feedbacks honestos, permitindo que o empreendedor tome decisões informadas e estratégicas em relação ao desenvolvimento de sua ideia.

O Teste da Mãe é um lembrete para os pesquisadores não confiarem apenas nas respostas positivas de pessoas próximas, mas sim buscarem insights reais através de perguntas bem formuladas e uma abordagem de pesquisa que priorize a verdadeira validação e aprendizado.

3 METODOLOGIA

3.1 CONCEPÇÃO VIA LITERATURA

Essa pesquisa trata-se de uma pesquisa aplicada. Pesquisa aplicada refere-se ao tipo de pesquisa e investigação científica que visa descobrir soluções práticas para problemas específicos. Segundo Cupani (2011), a pesquisa aplicada deve ser entendida como uma atividade que se beneficia tanto do conhecimento teórico quanto de metodologias práticas para enfrentar questões específicas, frequentemente com o objetivo de produzir inovações tecnológicas ou melhorar processos existentes. Não é a mesma coisa que a pesquisa básica, que se concentra na obtenção de conhecimento sem um objetivo imediato para a aplicação. Campos como medicina, engenharia, tecnologia e ciências sociais frequentemente usam pesquisa aplicada para criar ferramentas, tecnologias ou processos que a sociedade pode usar.

Para desenvolver uma pesquisa aplicada, parte-se da definição do problema, neste caso, como validar a proposta de valor de um produto digital de forma eficaz.

Na sequência, procedeu-se a revisão de Literatura a fim de pesquisar estudos existentes sobre transformação, inovação e produtos digital e validação de propostas de valor.

A ferramenta foi desenhada tendo como base a literatura estudada. Baseia-se em artigos, livros e revistas para construir uma ferramenta aplicável em cenários voláteis onde um produto digital se encontra. Tendo como principais materiais o uso do livro “O Teste da Mãe” de Rob Fitzpatrick e também a ferramenta Business Model Canvas de Osterwalder e Pigneur. Os elementos que compõe a ferramenta estão descritos na seção 4.3.

O modelo ainda sugere o uso de técnicas de pesquisa qualitativas, como entrevistas, com a elaboração de roteiros e entrevistas e análise temática dos dados coletados.

3.2 VERIFICAÇÃO DA APLICABILIDADE DA FERRAMENTA

A ferramenta sugerida foi aplicada num contexto de um produto digital em uma empresa de tecnologia. A ferramenta foi testada e validada no contexto de um produto digital. Houveram diversas entrevistas com usuários e clientes do produto para entender a fundo suas dores e problemas, identificando os problemas que o produto

supre ou não, identificando também insights e melhorias, todos tópicos detalhados nos resultados que foram obtidos com o uso da ferramenta.

4 RESULTADOS

4.1 CANVAS DE MODELO DE NEGÓCIO

No contexto de produtos digitais, a utilização do *Business Model Canvas* (BMC), ferramenta valiosa para auxiliar a gestão a compreender a estrutura do produto e planejar melhorias e evoluções futuras, conhecidas como *roadmap*. Isso é especialmente relevante devido aos nove principais quadrantes do BMC, que oferecem um resumo abrangente de toda a operação. Este trabalho se concentra na exploração do quadrante relacionado à Proposta de Valor.

O Canvas de Modelo de Negócio é normalmente concebido após discussões com as partes interessadas mais relevantes do produto, incluindo membros da equipe responsável pelo desenvolvimento e aprimoramento do produto, bem como integrantes de equipes de desenvolvimento de outros produtos. No contexto deste trabalho foram envolvidos também a CPO (*Chief Product Officer*), líderes e colaboradores das equipes de vendas, marketing, sucesso do cliente, implantação e suporte ao cliente. Todas essas pessoas compartilharam suas percepções cruciais sobre o produto, seu funcionamento, entrega de valor, o diferencial do produto em relação ao mercado e sugestões para aprimorar o produto no futuro. Todas essas informações podem ser compiladas num único documento, separados através do diagrama de afinidade para colher tópicos próximos. Posteriormente foi realizado um brainstorming entre os responsáveis da estratégia do produto, com objetivo de entender todas as opiniões levantadas para então aplicar no Canvas.

É crucial reafirmar que o Business Model Canvas, em sua primeira versão, é essencialmente um conjunto de hipóteses agregadas, construído a partir de dados internos. Em outras palavras, todas as informações estruturadas no canvas representam suposições que requerem validação posterior. A maneira mais eficaz de realizar essa validação é através de diálogos diretos com os clientes, abrangendo tanto aqueles que já fazem uso da ferramenta quanto aqueles que enfrentam desafios que a ferramenta poderia solucionar. A principal validação será do quadrante de entrega de valor.

4.2 VALIDAÇÃO DE PROPOSTA DE VALOR

A partir do Canvas criado, hipóteses são levantadas, essas hipóteses precisam ser confirmadas ou descartadas para então serem geradas novas hipóteses. Uma das formas mais efetivas de confirmação dessas hipóteses são conversas com usuários do produto, ou possíveis usuários do produto. Para entender a fundo suas dores (problemas a serem solucionados/amenizados) e então confirmar se o produto resolve esse problema, gerando benefícios e entregando valor ao usuário deste produto.

Inicialmente devem ser criados indicadores de uso do produto digital a ser analisado, para entender comportamentos, padrões de uso e as principais métricas de engajamento do produto. Os indicadores devem auxiliar em compreender quais as melhores categorias de usuários para ter uma conversa inicial, observando os dados, é possível relacionar os melhores indicadores para ter algum insight para as conversas e quem sabe, algum dado interessante pode surgir durante as análises. Durante a estruturação do Canva, são criadas possíveis personas para o produto. Tais personas requisitam entregas de valores diferentes, ou seja, cada entrega de valor está diretamente ligada a cada tipo de persona (caso existam mais no produto aplicado). Portanto, a amostra e escolha das conversas devem baseadas nessa(s) persona(s), para conseguir abranger um maior leque de possibilidades e respostas complementares, entendendo os variados cenários em que o produto atinge.

Após as análises dos dados devem surgir hipóteses que solucionam o problema do seu cliente/usuário. A partir dessas hipóteses baseadas em dados, o próximo passo será a construção de um plano de ação para a criação das perguntas que serão realizadas durante as entrevistas com os clientes. O plano de ação pode-se basear inicialmente em quatro principais **objetivos** que eram necessários alcançar durante as entrevistas, mas que também dependem do seu contexto e podem ser adaptados caso haja necessidade:

1. Entender através da conversa, **a real dor do cliente**, o que ele passa no dia a dia. Para isso, principalmente aplicando o conhecimento adquirido no livro Teste da Mãe, ou seja, não enviesar as perguntas, de forma que tudo falado pelo cliente durante a entrevista, seja sua realidade vivenciada diariamente. Não enviesar a pergunta, de forma que o cliente não elogie o produto para te fazer bem, onde se sinta a vontade e conte a verdade do que passa diariamente.

Como são entrevistas, o principal objetivo de uma entrevista é obter respostas **qualitativas**, entender o cenário, as respostas para as perguntas indicadas, absorver todos os comentários e então criar insights para conversão em tomada de ação. Para esse momento, respostas qualitativas são mais importantes que quantitativas.

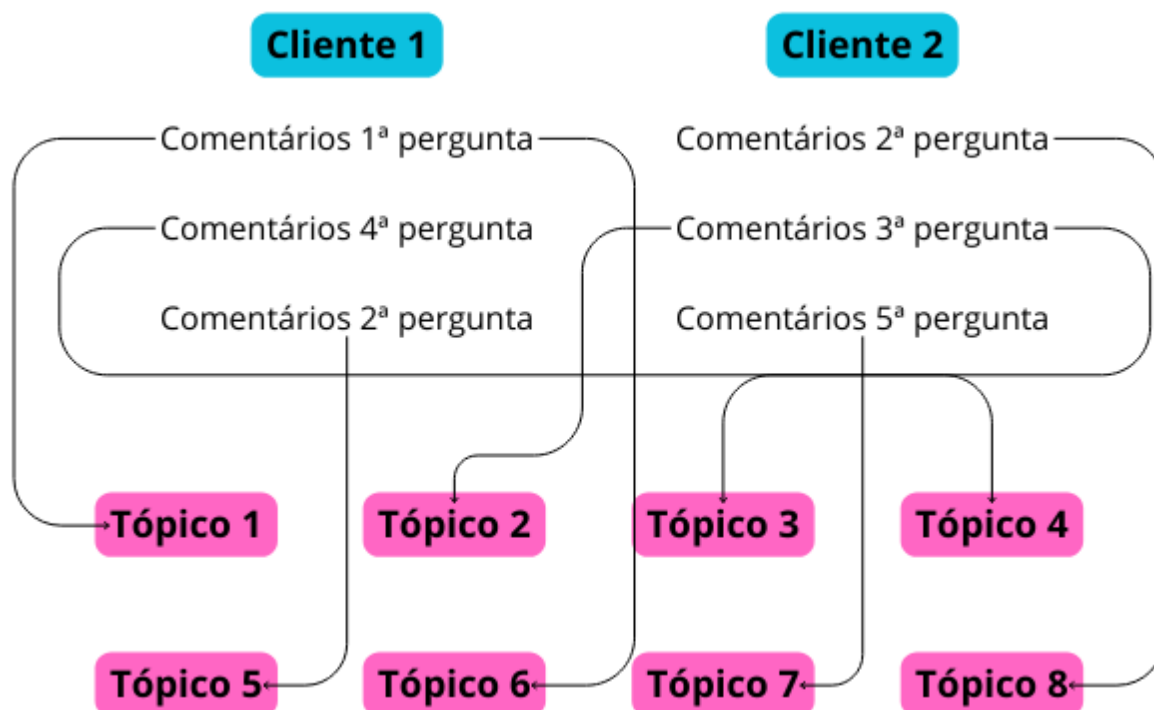
2. Baseando-se nos dados, entender qual o tipo de **perfil das pessoas** que estão sendo entrevistadas, essas pessoas são realmente o público alvo das perguntas? As perguntas são adequadas para essa pessoa? Essa pessoa tem conhecimento pleno das atividades realizadas? As respostas fornecidas serão fidedignas à realidade? Portanto, conhecer as pessoas entrevistadas se torna muito importante.
3. Por fim, o principal objetivo a ser alcançado durante a entrevista será a **compreensão da entrega de valor do produto**. O produto desenvolvido faz sentido na rotina do cliente? O que falta para o cliente utilizar completamente o produto?

Importante que as conversas sejam gravadas, para poder ter um foco total no entrevistado. Então, recomenda-se que no início de cada conversa os participantes sejam informados e autorizem a gravação da entrevista para uma futura consulta, não precisando ficar disperso para anotações de principais tópicos. Essas gravações auxiliam na revisão de todas as conversas a fim de capturar e registrar as respostas e os principais pontos de cada conversa.

Por ser uma entrevista com objetivo qualitativo, foi criado um questionário com perguntas semiestruturadas, onde o entrevistado não responde perguntas fechadas, mas sim, perguntas abertas que geram respostas também mais abrangentes, que podem levar a diversos caminhos distintos, mas é claro, mantendo o caminho esperado e conduzindo sempre aos objetivos estruturados anteriormente. Então não defina um caminho escrito em pedra, adapte-se as respostas do seu entrevistado e mantenha um caminho claro para obter boas respostas para as suas dúvidas.

O fato de obter respostas abrangentes e nem sempre completamente similares, leva a necessidade de uma melhor organização dessas respostas para análise, é preciso realizar um agrupamento das respostas de todos os clientes em **grandes tópicos** de mesmo tema. São criados quantos tópicos forem necessários, até que todas as respostas que estão do mesmo tópico, façam sentido em serem analisadas e trabalhadas em conjunto.

Figura 5 - Forma de coleta e separação de respostas.



Fonte: Autor

A figura 6 exemplifica como podem ser estruturadas as respostas de cada cliente. Após cada entrevista, eram revistas cada uma e elencados os principais comentários para cada um cliente. Importante: esses comentários precisam ser descritos fielmente à fala do cliente, não manipule os resultados. Cada comentário deve ser aplicado dentro de cada uma caixinha referente ao tema comentado retratado como “tópico”. Lembrando que: cada comentário pode estar inserido dentro de mais de um tópico, já que são respostas abrangentes onde o cliente demonstra sua realidade e suas tarefas cotidianas. Então, o cliente respondendo uma pergunta pode acabar tocando em dois tópicos distintos na mesma resposta, porém, em muitas das vezes se convergiam para uma mesma conclusão.

Após a construção do diagrama de afinidade e todos os tópicos estruturados, são necessárias análises, inicialmente da validação ou não da proposta de valor elencadas. O produto da forma como é hoje entrega o valor necessário? Quem sabe, o produto pode entregar valor de outra forma não mapeada anteriormente. Já que sobre cada assunto, haviam opiniões convergentes de diferentes clientes. O que nos leva a algumas conclusões baseadas em dados.

4.3 DESENVOLVIMENTO DA FERRAMENTA (PASSO-A-PASSO)

Este tópico visa proporcionar uma compreensão geral de como se monta a ferramenta proposta e sugerindo boas práticas para uma melhor aplicabilidade num diferente contexto. De forma clara e explicativa, ferramenta representada na figura 5 oferece uma visão abrangente do processo criativo empregado na elaboração deste trabalho. A ferramenta desenvolvida foi com base em todos conteúdos estudados e revisados e uma visão da melhor forma aplicada para um contexto de produto digital. A ferramenta foi inicialmente estruturada em oito etapas essenciais, cada uma desempenhando um papel fundamental na construção e consolidação da argumentação apresentada.

Importante salientar que, a ferramenta deve ser adaptada no contexto que o produto digital está inserido, nem todo contexto é necessário o auxílio do Business Model Canvas. O BMC deve ser aplicado onde há uma incerteza do modelo de negócio do produto digital ou é aplicado em produtos novos onde se conhece pouco do mercado ou dos usuários. Portanto, a sugestão da ferramenta visa possuir uma simples adaptação ao cenário vivido no produto. Lembrando que não necessariamente precisa-se seguir a ordem de passar um tópico após o outro, a ferramenta é dinâmica, assim também como um produto digital e pode ser tratada como um fluxo de iteração constante, ou seja, pode ser revisitado tópicos já “concluídos” para uma melhoria ou ajuste final.

A ferramenta proposta é uma síntese inovadora de três ferramentas fundamentais, criando uma abordagem integrada que atinge o primeiro objetivo específico. As ferramentas são: o Canvas de Modelo de Negócio, a Validação de Proposta de Valor e os insights do livro “O Teste da Mãe”.

Essa ferramenta combina os conceitos e ideias dessas três ferramentas, proporcionando uma visão holística. O Canvas de Modelo de Negócio oferece uma estrutura para esboçar e entender o modelo de negócio. A Validação de Proposta de Valor ajuda a garantir que o valor proposto esteja alinhado com as necessidades do cliente. Por fim, “O Teste da Mãe” oferece uma abordagem prática para validar ideias de negócio de forma eficaz.

Assim, a ferramenta proposta não apenas sumariza, mas também enriquece e aprimora os elementos dessas três ferramentas, criando uma abordagem robusta e abrangente para a modelagem e validação de negócios.

1. **Conhecer o produto:** leia-se também “conhecer o negócio”. Identificar o produto analisado. Conhecer a fundo o seu produto, todo o negócio envolvido, no caso deste trabalho o produto Analítico, foi o produto escolhido para aplicação do método. Para todo profissional encarregado da gestão de um produto digital, é imperativo imergir-se no negócio. Isso implica não apenas reconhecer os desafios e lacunas possíveis de aprimoramento, mas também compreender as qualidades e diferenciais competitivos do seu produto perante o mercado. É necessário estudar o seu negócio, ler sobre produtos similares, como entregam valor, conhecer a empresa e como o produto impacta no negócio, conhecer seus resultados, métricas e planejamento organizacional, como o produto está vinculado ao planejamento estratégico da companhia. Além de ser a referência e articular respostas precisas para as questões fundamentais que permeiam o negócio de seu produto, entender do início ao fim. Este conhecimento profundo é essencial para a priorização estratégica dos próximos passos e para direcionar eficazmente o avanço contínuo do produto.
2. **Conversar com Stakeholders:** compreender algum assunto por iniciativa própria, é inegável que pode resultar em um viés, muitas vezes prejudicial. Assim, um dos pontos de uma validação da proposta de valor de um produto digital destaca-se pela importância de cultivar relacionamentos sólidos com todas as partes interessadas (Stakeholders) do produto e, principalmente, manter uma comunicação aberta e contínua. Isso implica na obtenção regular de feedbacks tanto de pessoas internas quanto de externas. Dessa forma, assegura-se que a compreensão do produto não se restrinja a uma única perspectiva, mas se enriqueça a partir de uma diversidade de ideias e visões.
3. **Estruturar o BMC:** o Canvas de Modelo de Negócio (BMC) representa uma ferramenta visual essencial para mapear e compreender o negócio. Inicialmente, pode ser comparado a uma sopa de hipóteses, originadas a partir do conhecimento do produto ou do negócio, bem como das ideias geradas em diálogos com as partes interessadas. No entanto, é crucial destacar que todas essas concepções, quando materializadas como post-its no BMC, demandam uma validação crítica por parte do principal stakeholder do produto: o consumidor final, ou seja, o cliente. Este processo de validação junto ao cliente final assegura que o BMC não apenas reflita as perspectivas internas, mas esteja alinhado com as reais necessidades e expectativas do público-alvo.

4. **Desenvolver métricas, indicadores e KPIs:** todo projeto em desenvolvimento deve almejar um objetivo final, que pode variar desde melhorias financeiras até aprimoramentos na eficiência operacional ou no desempenho do produto. No contexto da execução deste trabalho, o produto em que foi aplicada a ferramenta, já estava em pleno funcionamento no mercado. Portanto, tornou-se crucial avaliar seu estado atual e, sobretudo, definir estratégias para alcançar um novo patamar em termos de utilização, desempenho, aspectos financeiros, base de clientes, recomendações, índices de satisfação, entre outros. A mensuração tangível, através da construção de métricas e indicadores revela-se essencial para acompanhar o impacto dos esforços aplicados. Como o produto já estava no mercado, já era possível conhecer métricas de uso, principais páginas acessadas, usuários mais frequentes, uso desses usuários ao longo do tempo, etc... É compreensível que nem todos os produtos estejam já operando no mercado e tenham resultados para serem analisados. Porém, torna-se ainda mais importante já mapear quais são os indicadores-chaves que guiam o produto para alcançar os resultados definidos pela empresa. Nesse sentido, a criação e implementação de métricas e indicadores são cruciais para o acompanhamento eficaz desses dados, proporcionando uma base sólida para avaliar o progresso e identificar áreas de oportunidade ou aprimoramento.
5. **Elaborar perguntas para entrevistas:** conversar com seus clientes e/ou futuros usuários é determinante para colher resultados exatos. Durante a execução deste trabalho, um grande foco ficou na formulação de perguntas qualitativas destinadas a validar a proposta de valor do produto. Adotando conceitos provenientes das literaturas especializadas em pesquisas qualitativas, o objetivo foi mitigar possíveis vieses, respostas pouco fidedignas ou distantes do ideal, bem como respostas que não se alinhassem ao escopo delineado para o trabalho. As perguntas foram cuidadosamente elaboradas para uma validação precisa das hipóteses geradas ao longo do desenvolvimento do Business Model Canvas (BMC), logo todas as perguntas tem relação ao contexto específico que o produto estava passando, as perguntas devem ser estruturadas sempre com objetivo de colher insights e confirmações ou descarte das hipóteses. Essas hipóteses, por sua vez,

originaram-se de interações com stakeholders e de um mapeamento prévio dos cenários, solidificando assim a abordagem metodológica do estudo.

6. **Realizar entrevistas:** as conversas ou entrevistas realizadas com usuários ou possível usuários do produto precisam eficazes, nem sempre você tem a disponibilidade de conversar com o mesmo usuário mais de uma vez. Idealmente sugere-se a possibilidade de registro dessas conversas, através de gravação (perante ao consentimento do entrevistado) ou registro escrito das falas. Sugere-se também uma forma de conversa um pouco mais casual, quase como um bate-papo, visando criar um ambiente descontraído que permite aos entrevistados expressar suas percepções e visões sobre o produto de forma autêntica. A seleção dos entrevistados deve também ser precisa, no caso deste trabalho, foi levado em consideração alguns dos resultados dos indicadores criados na etapa quatro, identificando aqueles mais relevantes para a pesquisa de validação. Esse critério abrangeu tanto usuários frequentes do produto, como também usuários não tão frequentes, representando diversos cenários. Essa abordagem permitiu obter uma compreensão mais abrangente e profunda das experiências e opiniões relacionadas ao produto.
7. **Avaliação de resultados:** após cada conversa, é sugerido que o responsável pelo produto, sente e avalie essas conversas, idealmente em conjunto com outras pessoas responsável pelo produto para que haja uma troca de ideias, observando e colhendo os principais insights das entrevistas. O fato de conseguir registrar as conversas, gravando-as ao entrevistador a liberdade de se concentrar totalmente no bate-papo, sem a necessidade constante de fazer anotações. Após cada sessão, durante a aplicação neste trabalho, uma revisão detalhada das gravações era realizada, permitindo a transcrição cuidadosa das respostas e a identificação dos insights mais importantes de cada tópico abordado. Durante o processo de revisão, além de transcrever, é sugerido também avaliar o grau de satisfação com as respostas recebidas. Esta fase é crucial, pois é nela que se determina a eficiência e eficácia das perguntas feitas para os cenários mapeados. Assim, a revisão das perguntas formuladas torna-se um componente essencial para a continuidade do processo. Em alguns momentos, essa análise revelava a necessidade de ajustar o rumo ou os resultados esperados para determinadas perguntas. Como por exemplo uma pergunta enviesada a algum resultado ou uma pergunta muito rasa, que

poderia ser respondido com um simples “sim/não”. Essas adaptações, guiadas pelo feedback contínuo, visam aprimorar a validação do estudo e obter respostas mais profundas e significativas por parte dos entrevistados.

8. **Conclusão e plano de ação para evoluções:** foi possível coletar diversos insumos ricos de informações dos usuários com base nas respostas das conversas, seja a proposta de valor validada ou não, próximos passos em uma tomada de decisão embasada em dados concretos. Essas informações oferecem insights valiosos, proporcionando respostas mais precisas para as questões identificadas por meio de conversas com partes interessadas e também das métricas e indicadores, criados no ponto quatro. Os insumos resultantes desse processo criam a base para a elaboração de um plano de ação, direcionado a melhorias específicas e voltado para a precisão na correção dos pontos mais relevantes. Essa abordagem estratégica visa aprimorar continuamente a entrega de valor, garantindo uma resposta cada vez mais assertiva às necessidades do consumidor final.

4.4 VERIFICAÇÃO DA APLICABILIDADE DA FERRAMENTA

Entendido anteriormente como estruturar a ferramenta, no presente tópico, será demonstrado a aplicação prática da ferramenta trazendo também qual o contexto que o produto estava inserido durante a aplicação.

4.4.1 Conhecendo o Produto e Contexto de Aplicação da Ferramenta

Dentro da empresa, o estudante tinha como responsabilidade gerenciar um produto de análise e cruzamento de dados, por meio de indicadores e dashboards, intitulado neste trabalho como “Analítico”. O Analítico gera insights a partir da coleta de dados de todo o ecossistema da empresa, principalmente, dados do carro chefe da empresa, o produto nomeado como “PontoW” encarregado por toda gestão e controle de ponto eletrônico. Os principais usuários dos produtos, tanto o Analítico como PontoW (PW), são as pessoas responsáveis pelo departamento de recursos humanos (RHs) e os gestores das equipes dentro das empresas.

O Analítico possui diversas dashboards com gráficos, indicadores e relatórios para que os gestores e RHs tomem decisões baseadas em dados. O cliente

interessado adquire o produto, e seu acesso ao Analítico fica liberado dentro do PontoW. São disponibilizadas atualmente 12 dashboards para uso, essas dashboards auxiliam na rotina do tratamento e gestão do ponto eletrônico, principalmente em rotinas de tratativa de fechamento de competência.

O Analítico nasceu a partir da necessidade de importantes clientes, porém, hoje está sendo estruturado como um produto para todos os clientes. O fato de ser um produto novo gera alguns questionamentos, principalmente quando se olha para resultados e vendas. Esses questionamentos, se dão principalmente em confirmar a aplicabilidade do produto no mercado, baseando-se especialmente na percepção da entrega de valor dos clientes do ecossistema, tanto os clientes já possuem o Analítico e não utilizam completamente suas funcionalidades, mas também aqueles clientes que ainda não possuem o Analítico, mas possuem o PontoW (PW) e podem ser clientes em potencial. Logo, uma das hipóteses levantadas para compreensão da falta de resultado do produto, foi a validação e percepção da entrega de valor.

Hoje, o PontoW (PW), carro chefe da empresa, possui um módulo chamado de Reports para geração de relatórios em excel ou csv, ou seja, dados crus para uma futura análise e conferência de resultados. O Reports, pode ser considerado um “concorrente” interno do Analítico, já que o cliente pode gerar seus dados de utilização do sistema, extrair e montar seus indicadores personalizados. O Reports também é bastante utilizado para conferência de resultados para o fechamento de ponto, ou seja, um validador final da operação antes do envio de resultados da folha de pagamento de salários à contabilidade. Uma segunda hipótese para aumento dos resultados seria entender o valor que o Reports gera ao cliente, sabendo que o Analítico pode agregar mais valor ao cliente, já que os resultados apresentados são informações do Reports, porém com cruzamento de dados, indicadores gráficos e até mesmo o uso de inteligência artificial para previsibilidade de resultados.

Ambos pontos comentados são hipóteses, ou seja, precisam ser validados para a confirmação da possibilidade levantada. O como fazer essa validação de proposta de valor, está ligado diretamente à pergunta de pesquisa deste trabalho “Como estruturar uma ferramenta para analisar a proposta de valor de um produto tecnológico digital, junto aos clientes?”. Voltado ao conceito de validação de proposta de valor, são trazidos os estudos do modelo de negócio de Osterwald para um produto digital, para isso não enviesar suas perguntas, colhendo respostas verdadeiras é utilizado o livro “O Teste da Mãe”. Reunindo todos os pontos de pesquisa, pensamentos e

próximos passos, o tema Design Thinking entra para auxiliar na construção do pensamento crítico e roadmap do produto, com a ideia de convergir ideias, colher resultados para divergir e entender todo o cenário aplicado.

4.4.2 Conversar com Stakeholders

As conversas com os stakeholders (atores envolvidos) são fundamentais para garantir que a compreensão do produto não se restrinja a uma única perspectiva, mas se enriqueça a partir de uma diversidade de ideias e visões. Nesse sentido, as conversas foram realizadas com os principais relacionados ao produto, incluindo o time de produto, desenvolvimento, comercial e sucesso do cliente.

O **time de produto** trouxe insights valiosos sobre as funcionalidades do produto e como elas podem agregar valor para os usuários. O **time de desenvolvimento** compartilhou informações técnicas importantes que ajudaram a entender melhor as capacidades e limitações do produto. A **equipe comercial** forneceu uma perspectiva única sobre as necessidades e desejos dos clientes, enquanto o **time de sucesso do cliente** compartilhou feedbacks valiosos dos usuários, ajudando a identificar áreas de melhoria e oportunidades de crescimento.

Essas conversas foram essenciais para obter uma compreensão mais completa e equilibrada do produto, permitindo uma validação mais precisa da proposta de valor. Além disso, essas interações reforçaram a importância de manter um diálogo aberto e contínuo com todos os stakeholders, garantindo que todas as perspectivas sejam consideradas na tomada de decisões. Gerando dados para um início de construção do Business Model Canvas

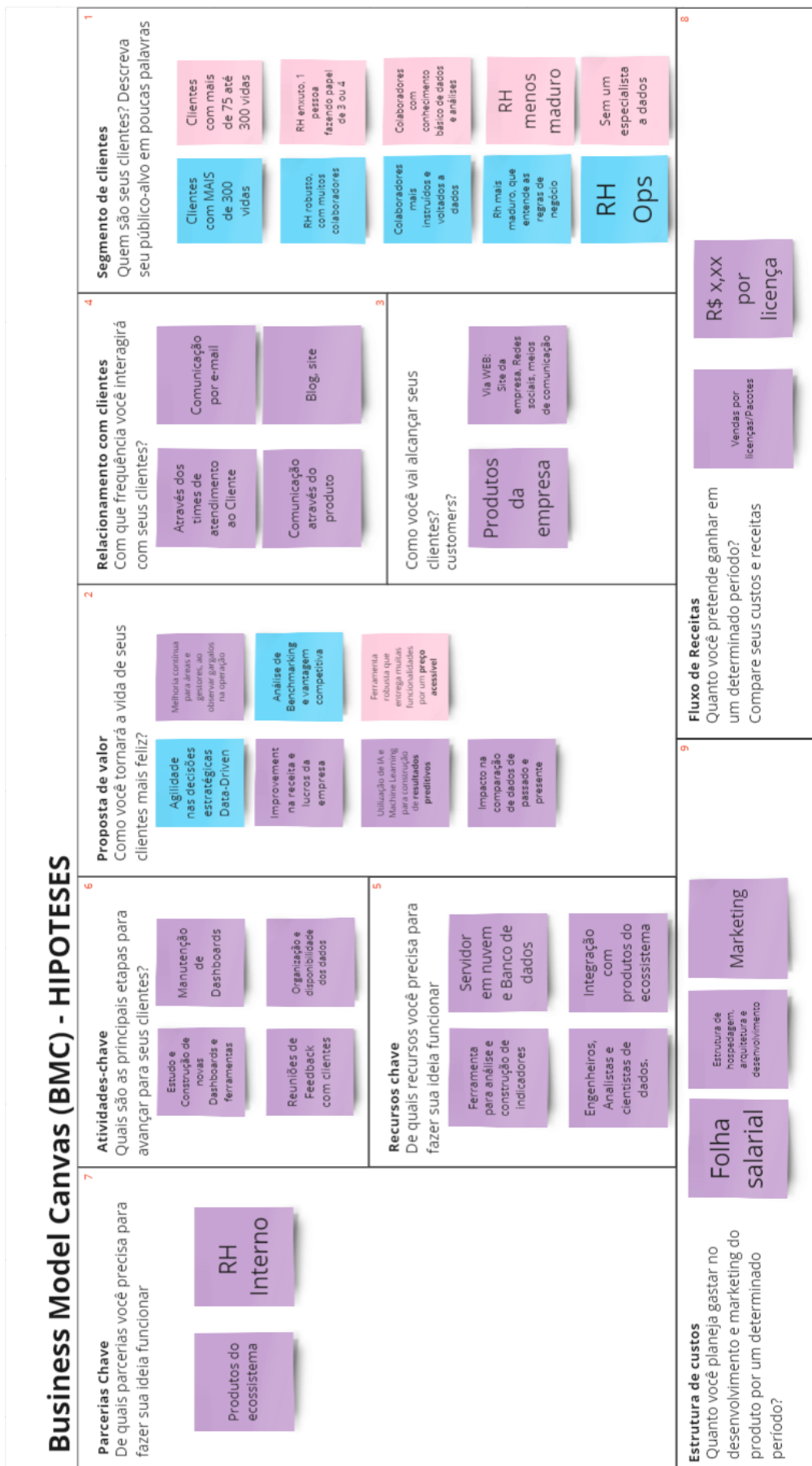
4.4.3 Estruturação do Business Model Canvas

O Business Model Canvas (BMC), ou Canvas de Modelo de Negócio, construído com base no produto digital, desempenhou um papel fundamental na estruturação do trabalho de TCC e na coleta de resultados. Isso ocorreu porque a concepção do BMC representa a primeira etapa do processo, baseada em hipóteses que precisam ser confirmadas posteriormente. Todas essas informações são coletadas com base no conhecimento que o responsável tem pelo produto, aliado informações de atores (stakeholders) envolvidos ao produto. A importância do uso do Business Model Canvas (BMC), se dá em conhecer a fundo o seu negócio. Todos os

quadrantes do canvas possuem conexão entre si, logo para uma pessoa responsável pelo negócio necessita conhecer e validar essas informações para tomadas de decisões. Um exemplo clássico da importância do uso do BMC é para empresas que estão iniciando sua jornada no mundo dos negócios e acabam falhando nos primeiros anos (CB Insights, 2021) e o incrível número de 35% das empresas que falham são por conta da não necessidade do mercado em obter aquela solução apresentada (CB Insights, 2021). Esse panorama traz a importância em estar em contante contato com o cliente e usuário e essencialmente entender suas dores, onde a ferramenta Business Model Canvas auxilia esse início.

Quando aplicada o Business Model Canvas no contexto do produto, são obtidos diversos resultados podem ser observados na figura 7. Serão abordados de forma mais completa os quadrantes de segmento de clientes e de proposta de valor, por se tratarem do foco principal do trabalho e importância do resultado. Importante frisar também que a versão inicial do Canvas é montada a partir de hipóteses levantadas que serão ou não confirmadas nas entrevistas/conversas com usuários e clientes.

Figura 7 - Representação final do canvas construído.

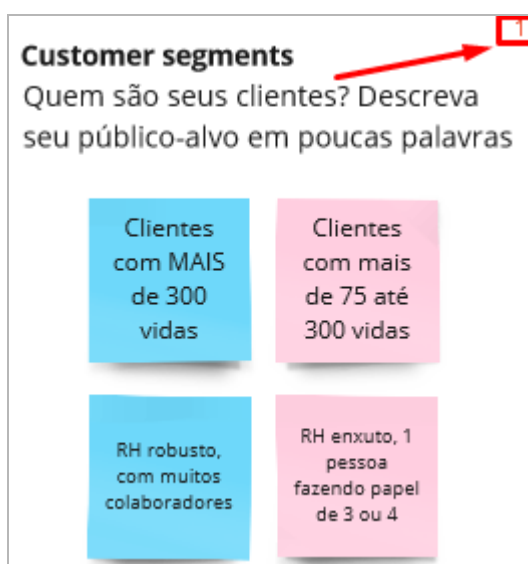


Uma prática comum na criação de BMCs é a utilização de cartolina e post-its adesivos, o que facilita ajustes e correções durante sessões de brainstorming. Mesmo em um contexto digital, essa abordagem foi adotada, destacando a sua eficácia. Além disso, é importante mencionar que foram utilizados adesivos de três cores distintas para destacar informações relevantes:

- Adesivos **azuis** representam a primeira persona inicial.
- Adesivos **rosas** representam a segunda persona inicial.
- Adesivos **roxos** foram utilizados para tópicos que se aplicam a ambas personas simultaneamente. Essa estratégia de cores permitiu uma visualização clara das diferentes personas e das áreas de sobreposição, enriquecendo o processo de desenvolvimento do modelo de negócio.

Conforme observa-se os resultados, é possível notar a presença de pequenos números em cada quadrante, assim como destaca a figura 8 os quais representam a ordem de ideação e desenvolvimento de cada elemento. Esse método contribui para a construção de uma linha de raciocínio coesa, estabelecendo relações entre os diferentes quadrantes e garantindo que todas as informações se encaixem de maneira lógica no contexto do trabalho.

Figura 8 – Exemplificação da presença de número.

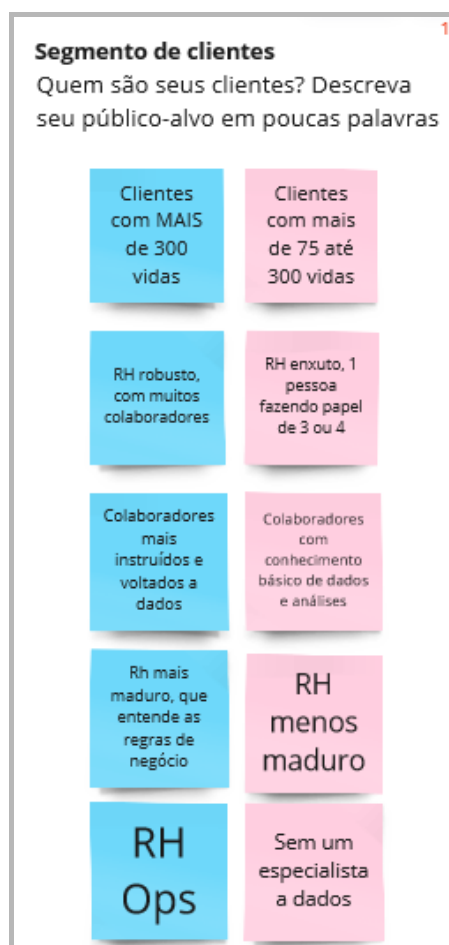


Fonte: Autor

4.4.3.1 Segmento de clientes

O primeiro quadrante, que se refere ao segmento de clientes (Customer segments), desempenha um papel crucial na identificação dos principais consumidores do produto em questão. Inicialmente, foram identificadas duas personas distintas (diferenciadas pelas cores):

Figura 9 - Segmento de clientes.



Fonte: Autor

A primeira persona (representada pela cor azul) engloba clientes corporativos, ou seja, empresas com uma estrutura mais robusta, contando com mais de 300 colaboradores em suas operações. Estes clientes são caracterizados por possuírem uma equipe de recursos humanos (RH) experiente, capaz de tomar decisões embasadas em dados. Além disso, dispõem de um RH mais maduro, com profundo conhecimento das regras de negócio de sua companhia. E normalmente contam com uma pessoa dedicada ao time de RH, que se encarrega exclusivamente da análise dos dados levantados para auxílio e tomada de decisões.

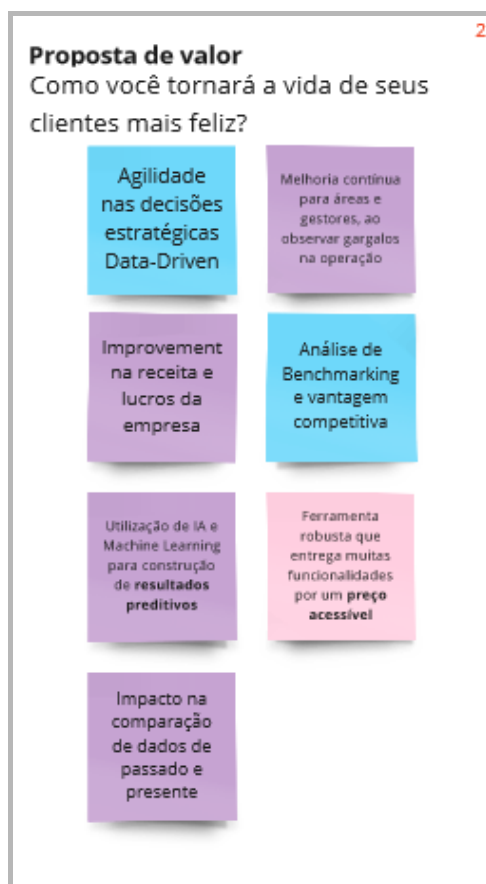
Por outro lado, a segunda persona (representada pela cor rosa) abrange clientes com menos de 300 colaboradores em suas organizações. Nesse contexto, os colaboradores tendem a tomar decisões com menor ênfase em dados. O departamento de RH dessas empresas é menos robusto, muitas vezes com uma pessoa desempenhando o trabalho de três, resultando em menos tempo disponível para a análise aprofundada de dados e a compreensão do contexto geral. Não há, geralmente, um membro dedicado da equipe de RH para a análise direta dos dados.

Essa distinção nas personas, destacada pelas cores azul e rosa, fornece uma compreensão mais profunda das necessidades e características dos diferentes segmentos de clientes, orientando o desenvolvimento do modelo de negócios de forma mais precisa e eficaz. Facilitando também a compreensão na construção de proposta de valor para cada uma dessas personas ou para ambas em conjunto.

4.4.3.2 Proposta de valor

O segundo quadrante, um dos elementos-chave deste quadro, concentra-se na proposta de valor. Aqui, é destacada a visão sobre como o produto digital analisado proporciona benefícios tangíveis ao usuário, simplificando e aprimorando significativamente sua experiência. Além disso, a proposta de valor destaca-se como um diferencial crucial, ressaltando de que maneira o produto se destaca no mercado e atende às necessidades específicas do cliente, criando uma vantagem competitiva clara.

Figura 10 - Proposta de valor



Fonte: Autor

Para os clientes de maior porte, representados pela persona azul, identificamos que os principais valores oferecidos são:

- **Agilidade nas decisões estratégicas Data-Driven (guiadas por dados):** Os clientes mais robustos, conseguem analisar com maior atenção os dados de maneira estratégica, priorizando o entendimento do impacto desses dados em seus negócios. Portanto o produto Analítico entrega informações precisas e prontas de forma simples e rápida.
- **Análise de benchmarking (comparação de mercado) e vantagem competitiva:** O produto Analítico apresenta diversas dashboards que possibilitam ao cliente comparar o desempenho de seu negócio com outras empresas de tamanho semelhante, do mesmo setor, área e localização geográfica, tudo de maneira anonimizada. Esse recurso se destaca, uma vez que não seria viável com a ferramenta de Reports, que

é limitada por ser fixo, impedindo essa flexibilidade e personalização na análise comparativa.

Já para os clientes de menor porte (na cor rosa) foram identificados inicialmente apenas um item exclusivo para esse tipo de persona:

- **Uma ferramenta robusta por um preço acessível:** Através de um benchmarking prévio, observou-se que o preço da ferramenta é competitivo, alinhando-se de maneira similar ou até mesmo superando positivamente outros protagonistas do mercado.

Ao observar os cards de cor roxa, que simbolizam as entregas de valor para ambas as personas simultaneamente, deixa evidente a abordagem conjunta desses tópicos:

- **Melhoria contínua ao observar gargalos na operação:** através dos dados fornecidos pelo Analítico, os usuários podem facilmente identificar pontos críticos na operação, rastrear os principais obstáculos e tomar medidas imediatas. Além disso, têm a capacidade de avaliar o impacto financeiro desses gargalos em diferentes cenários operacionais.
- **Melhora em receita e lucros da empresa:** em continuidade ao tópico anterior, a identificação dos gargalos não apenas permite sua detecção, mas também possibilita a atuação em sua causa raiz, chegando em resultados aprimorados de receitas e um impacto positivo nos lucros da operação.
- **Ferramenta que cruza dados para análises preditivas de resultados:** integrando Tecnologias Avançadas como Inteligência Artificial (IA) e Machine Learning (ML), o Analítico revela insights poderosos ao cruzar dados de todo o ecossistema. Oferece não apenas uma análise retrospectiva, mas também uma visão proativa, antecipando e prevendo resultados em cenários variados.
- **Impacto na comparação de dados de passado e presente:** uma característica distintiva da ferramenta de análise em tempo real, em contraste com relatórios estáticos, é a flexibilidade de não apenas visitar dados passados, mas também de fornecer insights com dados atualizados para aprimorar decisões assertivas. A capacidade de comparar dados atuais com registros anteriores permite uma avaliação

dinâmica de crescimento ou decréscimo em diversos indicadores, enriquecendo o processo de tomada de decisão.

4.4.3.3 Canais

Os canais, representam um papel importante na estratégia de um negócio, representando os meios pelos quais uma empresa entrega o seu valor ao cliente. Como o produto consegue atingir o possível usuário de uma forma mais eficiente e conveniente, diversos meios podem ser utilizados para esse objetivo, durante a execução do *Business Model Canvas* foi possível identificar dois principais, sendo eles:

Figura 11 - Canais.



Fonte: Autor

- **Produtos do ecossistema:** através dos produtos do ecossistema, o Analítico desempenhava um papel integrador ao realizar análises de dados provenientes de todos os produtos. Funcionava como um ponto focal que se estendia para todos os setores, como por exemplo, o PontoW, o carro-chefe da empresa, sendo identificado como o canal principal para atingir os clientes. Essa abordagem unificada, centrada na análise abrangente e no canal líder, fortaleceu a sinergia entre os diversos elementos do ecossistema, impulsionando o Analítico.
- **Via WEB:** um relevante meio observado foi através de marketing do produto, como campanhas de anúncios online, anúncios presentes website da empresa, redes sociais e também nos principais meios de comunicação.

4.4.3.4 *Relacionamento com clientes*

O relacionamento com clientes destaca a importância estratégica de cultivar conexões significativas com o público-alvo, esse relacionamento foi trazido para ambos público-alvo, representado, portanto, na cor roxa. Foram destacados 4 principais meios de comunicação com os clientes, representados na figura 12:

Figura 12 - *Relacionamento com clientes.*



Fonte: Autor

- **Times de atendimento ao cliente:** os principais canais de comunicação direta com os clientes são os diversos times que desempenham funções cruciais em todas as fases da jornada do usuário com o produto. Essa interação abrange desde a venda até a implementação, com equipes como as de sucesso do cliente, suporte, financeiro, jurídico, desenvolvimento (representado por um profissional de negócios) e assim por diante. Esses times assumem a responsabilidade pela preservação da saúde do cliente dentro da empresa, além de desempenhar um papel essencial na identificação precoce de eventuais problemas ao longo de sua jornada. Essa abordagem reforça a importância dessas equipes na construção de relacionamentos sólidos e na garantia da satisfação contínua do cliente.
- **Comunicação por e-mail:** os e-mails representam um dos canais importantes para estabelecer comunicação direta com os clientes ao

longo de sua experiência com o produto. Essa interação ocorre em várias etapas, desde a subscrição até atualizações de produtos e informações relevantes. A equipe de marketing desempenha um papel crucial, desenvolvendo campanhas personalizadas que visam a nutrir e engajar os clientes. Apresentando novidades do produto, novas funcionalidades e também abre oportunidades para geração de novos negócios.

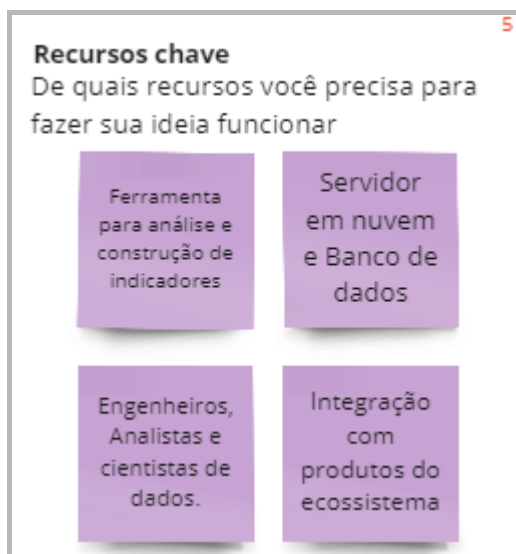
- **Comunicação através do produto:** o meio mais efetivo de chegar até o usuário para uma comunicação direta é através do próprio produto, trazendo notificações e novidades. Essa abordagem garante que o usuário terá contato direto com as informações mais relevantes, eliminando a dependência de repasses ou intermediários. A interface do produto é, portanto, uma ferramenta valiosa para promover atualizações, oferecer dicas e apresentar novos recursos. Além disso, a personalização dessas comunicações, adaptando-as ao comportamento e preferências individuais do usuário, fortalece a experiência global, tornando a interação mais relevante e impactante. Dessa forma, a comunicação através do produto não apenas mantém os usuários informados, mas também cria um canal direto e envolvente para promover o engajamento contínuo.
- **Blog, site, redes sociais:** cultivar uma boa relação e informação através do meio social se torna importantíssimo no cenário atual. A agilidade dessas plataformas permite uma comunicação instantânea, possibilitando às empresas responderem prontamente a dúvidas, feedbacks e preocupações dos usuários. Além disso, a transparência na divulgação de atualizações e iniciativas da empresa contribui para a construção da confiança do público. A interatividade das mídias sociais também abre espaço para campanhas específicas, promoções e eventos, fortalecendo a participação ativa dos usuários.

4.4.3.5 Recursos chave

Os recursos-chave são elementos fundamentais para garantir o funcionamento eficiente da operação e alcançar resultados positivos. Caso esses recursos

apresentem qualquer problema, é crucial corrigi-los imediatamente para evitar impactos negativos na experiência do cliente e do usuário. Na figura 13, estão representados os quatro recursos-chave essenciais para o produto Analítico, destacando a importância estratégica desses elementos na entrega de uma solução de qualidade e na manutenção da satisfação do usuário:

Figura 13 - Recursos chave.



Fonte: Autor

- **Equipe (Engenheiros, Analistas e Cientistas de Dados):** um produto de qualidade é resultado de uma equipe eficiente, organizada e capaz de superar os desafios que surgem no decorrer do desenvolvimento. No caso do produto Analítico, que está totalmente ligado a dados estratégicos, a equipe concentra-se em competências relacionadas a dados, em suas várias formas. Isso envolve não apenas a capacidade de realizar consultoria de resultados, criar indicadores e painéis, mas também de apresentar de maneira eficaz resultados que agreguem valor ao usuário.
- **Ferramenta para análise e construção de indicadores:** para uma interpretação dinâmica dos dados, é fundamental contar com uma ferramenta eficaz para hospedar os resultados construídos. Nesse contexto, destacam-se ferramentas renomadas como PowerBI, Google Data Studio e Metabase, reconhecidas por sua excelência na construção de indicadores. Ao integrar o produto Analítico em uma dessas

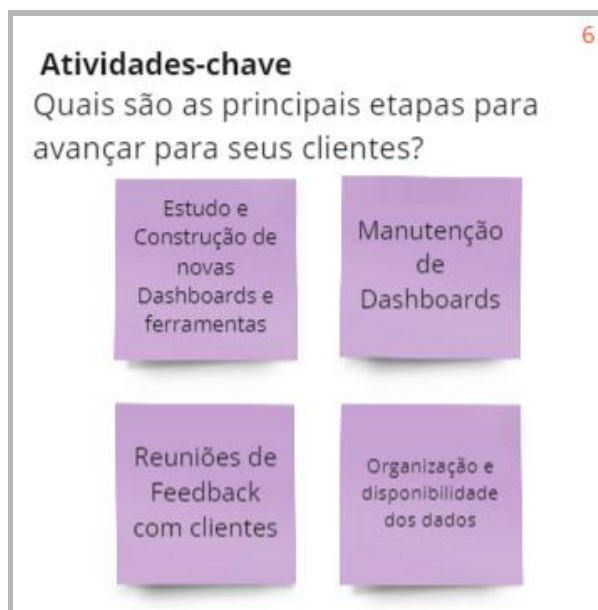
plataformas, proporcionamos ao usuário uma gama diversificada de personalizações e visões customizadas. Essa abordagem não apenas otimiza a experiência do usuário, mas também assegura uma entrega consistente de valor em cada análise, adaptando-se às necessidades específicas e proporcionando insights mais significativos.

- **Integração com produtos do ecossistema:** cada dado gerado nos produtos era considerado de extrema importância, pois desempenhava um papel crucial nas diversas análises e na construção de indicadores. Dessa forma, estabelecer uma integração eficaz entre o produto analítico e os demais produtos do ecossistema torna-se fundamental. Essa sincronização não apenas garante a coleta precisa de informações, mas também facilita a criação de insights valiosos.
- **Banco de dados e servidores:** como mencionado anteriormente, é importante ressaltar que todos os dados consumidos pelo produto Analítico deriva dos diversos produtos integrantes do ecossistema. Essa integração demandava a utilização de robustos bancos de dados, que por sua vez operam dentro de uma arquitetura cuidadosamente estruturada para a coleta, transformação e transmissão eficiente de dados. Essa arquitetura não apenas garantia a integridade dos dados, mas também permitia uma abordagem sistemática para lidar com a complexidade inerente a diferentes fontes de dados.

4.4.3.6 Atividades-chave

As Atividades-Chave constituem as ações primordiais realizadas no produto, visando proporcionar valor ao cliente. Dessa forma, a identificação e a otimização dessas operações assumem importância crucial, não apenas para manter um fluxo de trabalho consistente, mas também para estabelecer uma base sustentável, fundamental para o crescimento do produto. O reconhecimento cuidadoso e aprimoramento contínuo dessas atividades não apenas impulsionam a eficiência operacional, mas também solidificam a posição competitiva da empresa, promovendo sua capacidade de inovação e adaptação no dinâmico cenário empresarial. A figura 14 demonstra as principais atividades elencadas para o produto, são elas:

Figura 14 - Atividades-chave



Fonte: Autor

- **Estudo e construção de novas dashboards e ferramentas:** na busca pela excelência, o time encarregado do estudo e construção de novas dashboards e indicadores surge como principal responsável na trajetória da inovação da empresa. Composto por cientistas e analistas de dados, esse grupo desempenha um papel na transformação de dados brutos em insights valiosos que impulsionam o avanço estratégico da organização. Parte do time dedica um tempo significativo às atividades de pesquisa e desenvolvimento, o que exige muita paciência e dedicação, principalmente para cumprir com o objetivo de lançar um novo produto inovador a cada seis meses.
- **Manutenção de Dashboards e indicadores:** manter a eficiência dos indicadores e dashboards exige a realização periódica de manutenção. Em ambientes de desenvolvimento, é comum deparar-se com bugs, que são erros ou comportamentos inesperados prejudiciais ao funcionamento adequado. Além disso, atualizações frequentes de código são realizadas para aprimorar continuamente a experiência do usuário, garantindo um desempenho otimizado e alinhado às expectativas.
- **Reuniões de Feedback com clientes:** a equipe de negócios, encarregada de estabelecer a conexão entre o cliente e o time técnico,

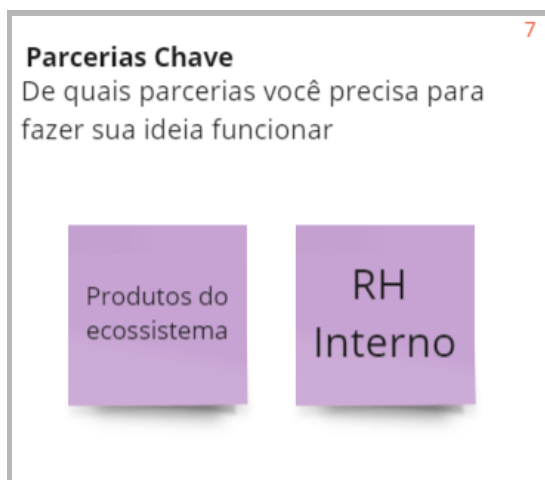
realiza reuniões regulares com os clientes. Esses encontros têm como objetivo obter feedback sobre o produto, visando constantemente a melhoria contínua e a entrega total de valor. Ao compreender o comportamento do usuário, essa equipe não apenas busca refinamentos, mas também colhe ideias para inovações, impulsionando o desenvolvimento de novos produtos.

- **Organização e disponibilização dos dados:** é uma atividade central, abrangendo clientes externos e internos. A equipe se dedica à organização eficiente de dados. Além de proporcionar transparência aos clientes, essa atividade fortalece a tomada de decisões internas. Vemos a disponibilidade de dados não apenas como um serviço, mas como um alicerce para a compreensão estratégica. Ao estruturar indicadores relevantes, tanto para clientes externos como também clientes internos (através de métricas de uso dos produtos do ecossistema). Essa abordagem proativa visa não só à eficiência operacional, mas também à inovação interna, contribuindo para uma cultura de inteligência informacional.

4.4.3.7 Parcerias chave

As parcerias desempenham um papel estratégico ao estabelecer colaborações significativas que impulsionam o sucesso da empresa. A figura 15 demonstra algumas parcerias importantes para o crescimento do produto. Essas parcerias podem variar desde alianças com stakeholders fundamentais até acordos estratégicos com outros produtos.

Figura 15 - Parcerias chave.



Fonte: Autor

- **Produtos do ecossistema:** como o produto Analítico recolhe, armazena e manipula os dados dos produtos do ecossistema, a parceria se torna fundamental para um bom progresso das atividades. Nesse contexto, uma comunicação fluida entre os responsáveis pelos produtos e um alinhamento estratégico sólido tornam-se elementos essenciais, o que não apenas otimiza as operações, como também fortalece a sinergia entre as partes, garantindo uma abordagem estratégica para o futuro.
- **RH Interno:** o produto Analítico fornece dados estratégicos essenciais para os profissionais de Recursos Humanos (RH). Nesse contexto, estabelecer uma parceria consultiva direta com a equipe de RH da empresa é uma abordagem altamente eficaz. Essa colaboração não apenas envolve a consultoria em processos de validação, mas também se destaca pela entrega consistente de valor. Ao alinhar de maneira estreita os objetivos do produto com as necessidades específicas do RH, essa parceria se torna um acelerador para a tomada de decisões fundamentais e otimização contínua.

4.4.3.8 Fluxo de receitas

As receitas representam o motor financeiro que impulsiona a sustentabilidade e o crescimento da empresa. Essencialmente, é a forma como a organização converte seus recursos, propostas de valor e atividades-chave em ganhos tangíveis. Identificar e otimizar os canais e meios pelos quais a receita é gerada é crucial para o sucesso

financeiro, a figura 16 retrata a melhor forma estudada para obter receita através do produto.

Figura 16 - Fluxo de receitas.



Fonte: Autor

- **Vendas por licenças e pacotes:** Após conduzir estudos e testes durante as atividades de venda do produto, identificamos que a abordagem mais eficaz para gerar receitas é por meio da venda em pacotes de uso, vinculados ao número de vidas ativas no cliente. Nesse modelo, os pacotes são dimensionados conforme o número de funcionários ativos: quanto mais funcionários, maior o valor total, embora o custo unitário por vida ativa seja reduzido. Cada negociação passa por uma validação criteriosa do time comercial, que compreende e adapta o cenário de pacotes de vidas para garantir a melhor oferta personalizada para cada cliente.

4.4.3.9 Estrutura de custos

A figura 17 retrata a estrutura de custos, focalizando exclusivamente o produto Analítico. Vale ressaltar que a complexidade total dos custos é integrada pela empresa, e a detalhada complexidade não foi explorada no presente estudo, uma vez que este se concentra especificamente no produto Analítico.

Figura 17 - Estrutura de custos



Fonte: Autor

- **Folha salarial:** a folha salarial de todo time responsável pelo desenvolvimento, manutenção e apoio deverá ser contabilizada, essencial por contar com custos humanos indispensáveis para a eficiência operacional e a entrega de valor aos clientes.
- **Estrutura de hospedagem, arquitetura e desenvolvimento:** é crucial para a entrega de um produto digital aos clientes. Desde a coleta de dados em um banco robusto, passando pela transformação desses dados, uso de ferramentas e softwares com tecnologias em nuvem, até a disponibilização de dados e dashboards para o cliente, cada etapa é intrínseca para assegurar uma experiência eficiente e intuitiva. Essa cadeia de processos reflete a dedicação à qualidade, garantindo que a entrega do produto digital seja baseada em uma base sólida e tecnologicamente avançada.
- **Marketing:** o marketing se destaca como uma fonte de custos essencial para impulsionar a visibilidade e adoção de um produto digital. Investir em estratégias de marketing digital, campanhas publicitárias e promoções torna-se fundamental para atrair e engajar os usuários. Essa alocação de recursos visa não apenas a conquista de novos clientes, mas também a fidelização, estabelecendo uma presença sólida no mercado e assegurando a continuidade do crescimento do produto.

O detalhamento do Business Model Canvas (BMC) é importante para conhecimento e ciência de toda estrutura do produto, inclusive, todos os pontos tratados, são baseados nas conversas com Stakeholders e tudo baseado em hipóteses, confirmadas posteriormente. Essas hipóteses precisam ser confirmadas, e para isso, um bom ponto de partida é começar a trabalhar com dados estratégicos e métricas de produto. Como os principais pontos a serem analisados são o público-alvo e as entregas de valores, houve um foco maior nesses dois quadrantes, principalmente pela validação posterior desses tópicos nas entrevistas.

4.4.4 Construção de Métricas, indicadores e KPIs

Após a elaboração do Business Model Canvas (BMC), iniciou-se a criação de indicadores e dados essenciais para monitorar e analisar métricas-chave. Essas

métricas concentram-se diretamente no núcleo do negócio, abrangendo aspectos como a saúde do produto, adoção, engajamento na plataforma, implementação e retenção do cliente ao longo de toda a sua jornada de utilização do produto. Destaca-se, especialmente, o período pós-implantação, uma fase crucial para assegurar a continuidade e o envolvimento sustentado no uso do produto.

Ao longo do percurso, foi enfrentado diversos desafios, desde a escassez de dados até a ausência de informações cruciais de outras áreas internas, além das complexidades relacionadas à integração com outros sistemas para cruzamento de dados. No entanto, à medida que eram superados esses obstáculos, aconteciam uma constante evolução no conjunto de métricas desenvolvidas. Inicialmente, o dashboard, concebido com apenas 5 indicadores, rapidamente evoluiu à medida que novas oportunidades de mapeamento e estudo se apresentavam. A falta inicial de dados e informações de diversas áreas, motivaram a aprimorar as integrações e aprofundar o processo de obtenção de dados, culminando na criação de um conjunto robusto de 23 métricas-chave para acompanhamento. Essa expansão não apenas ampliou a capacidade de avaliar a eficácia do modelo de negócios, mas também proporcionou uma visão mais abrangente das diversas possibilidades de evolução. O resultado final não é apenas um painel mais rico em informações, mas uma ferramenta poderosa para análise estratégica, permitindo uma compreensão mais profunda do desempenho do produto, da satisfação do cliente e das oportunidades de aprimoramento contínuo. Na sequência, serão apresentados alguns indicadores principais que foram criados para a consulta estratégica.

Com o objetivo de facilitar análises criteriosas, foram implementados diversos filtros de dados que proporcionam uma abordagem mais eficiente. Esses filtros são essenciais para a personalização das análises, permitindo uma exploração mais detalhada de cenários específicos. Dentre os filtros disponíveis, destacam-se:

Filtro de período: essencial para analisar períodos temporais específicos, como trimestres, semestres ou comparações mensais. Este recurso, por exemplo, permite avaliar o impacto de funcionalidades lançadas ao longo do tempo, agregando dados de maneira flexível, desde análises trimestrais até visões diárias, proporcionando uma compreensão detalhada da evolução;

Adição de código de identificação: cada base de usuário no produto é atribuída a um código exclusivo, funcionando como um número de documento único. Essa identificação individual possibilita a filtragem e análise específica de bases ou

conjuntos de bases, simplificando a gestão e personalização das interações com os usuários.

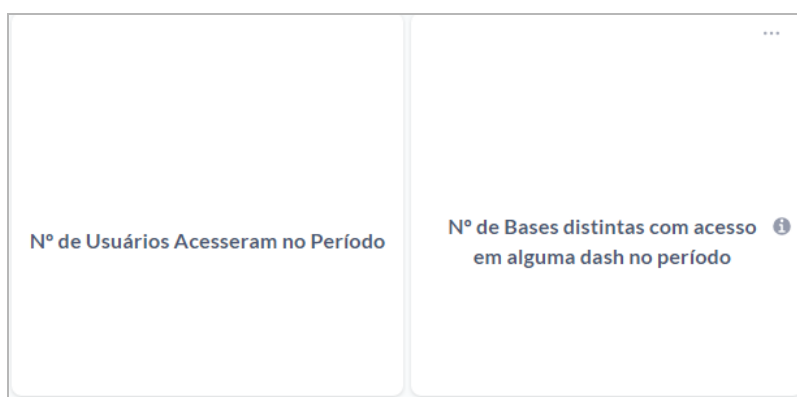
Exclusão de código de identificação: além da adição de códigos para identificação, era possibilitada a funcionalidade de exclusão de bases, permitindo a remoção de conjuntos de dados que possam impactar determinados critérios de análise. Garantindo a manipulação eficaz da informação.

Usuário: o filtro se destaca em cenários nos quais a análise do comportamento de um usuário específico é crucial, já que cada usuário é associado a um código de identificação único. Isso viabiliza a visualização detalhada e o estudo personalizado de interações e padrões.

Código da dashboard: implementado nos casos em que é essencial analisar o comportamento específico de uma dashboard, este código facilita a avaliação dos indicadores associados a essa dashboard em particular.

É relevante ressaltar que, por questões de segurança, os valores específicos dos indicadores serão ocultados. Os indicadores iniciais, conhecidos como "big numbers" (grandes números), proporcionam uma visão panorâmica do cenário. São números simplificados que se destacam em determinados aspectos, não sendo sujeitos a filtros. Sua função principal é alertar sobre possíveis cenários de interesse, contribuindo para uma compreensão rápida e focalizada.

Figura 18 - Indicadores numéricos para análise.

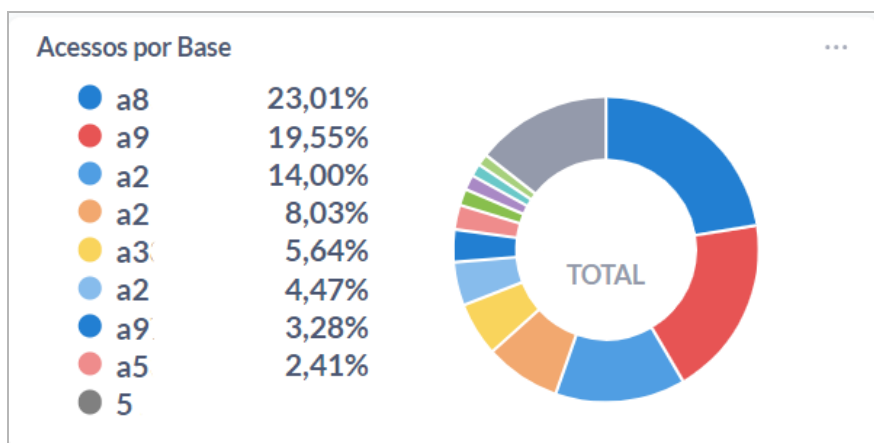


Fonte: Autor

A figura 18 apresenta indicadores relevantes, incluindo “número de usuários distintos que acessaram no período”, ou seja, tiveram ao menos um acesso à página inicial do produto Analítico durante o período analisado. Além disso, é apresentado também o indicador "nº de bases distintas com acesso em alguma dash no período", revelando a quantidade de empresas diferentes que realizaram pelo menos um

acesso em alguma dashboard. Esses indicadores desempenham um papel fundamental ao notificar sobre o volume de acessos tanto de usuários individuais quanto de empresas, proporcionando uma visão abrangente da interação com o produto.

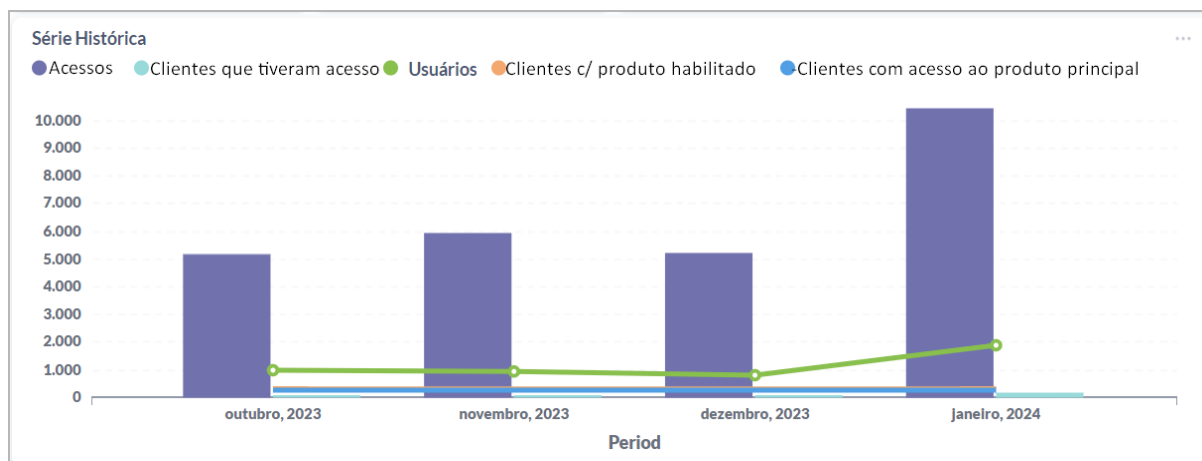
Figura 19 - Acessos por cada uma base de clientes



Fonte: Autor

Com o auxílio do filtro de período mensal, figura 19 apresenta o indicador "Acessos por Base", exibindo a quantidade total de acessos de cada cliente ao longo de um mês em todas as dashboards e indicadores do produto Analítico. Vale ressaltar que os acessos são contabilizados de forma cumulativa, não distintos. Ao observar esse indicador, é possível identificar uma volumetria expressiva nos três principais clientes. No entanto, é importante destacar que essa alta volumetria não necessariamente reflete um maior engajamento, pois pode estar relacionada ao número de funcionários ativos desses clientes. Para uma análise de engajamento mais precisa, é fundamental considerar outros dados complementares.

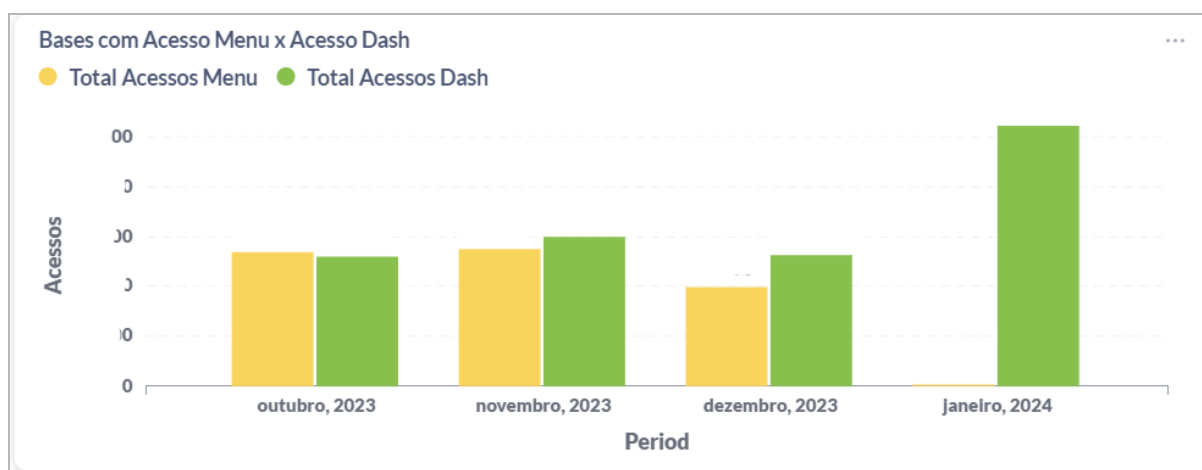
Figura 20 - Série histórica de dados.



Fonte: Autor

A figura 20 exibe um indicador crucial na análise, o indicador de "série histórica". Essa métrica avalia dados ao longo do tempo, oferecendo uma perspectiva cronológica do desempenho, permitindo a análise de padrões, tendências e variações. Alguns dados foram modificados devido a questões de segurança, esses indicadores são fundamentais para avaliar o impacto de alterações, como a introdução de novas funcionalidades. Os indicadores possíveis de analisar nesse gráfico são: acessos brutos; clientes (bases) que tiveram ao menos um acesso no período filtrado; quantidade de usuários acessando no período; empresas com o produto habilitado e clientes com acessos ao produto principal (PontoW), para efeito de comparação com o produto Analítico.

Figura 21 - Acessos de base ao menu vs acessos as dashboards.



Fonte: Autor

Na figura 21, destaca-se outro indicador significativo nas análises: a compreensão do número de usuários que acessam o menu no produto, mas não seguem o caminho recomendado, que seria a entrada em algum dashboard. Essa métrica revela quantos usuários chegaram ao menu sem acessar posteriormente algum dashboard, proporcionando uma visão mensal dessa interação. Além disso, esse indicador relacionado aos de acessos em cada uma dashboard é valioso para identificar qual dashboard é acessado imediatamente após o menu, oferecendo insights importantes sobre o comportamento do usuário no produto ao longo do tempo

Figura 22 - Frequência de acesso de usuários.

Usuários que Mais Acessam			
Usuário ^	Empresa ^	Perfil ^	^ Acessos
.com.br	a2		3
.com.br	a2		3
s.com.br	a2		3
.com.br	a9		3
.com.br	a2		2

Linhas 1-5 das primeiras 2000 < >

Fonte: Autor

O indicador destacado na figura 22, que revela os usuários mais engajados com as dashboards, desempenha um papel importante na avaliação do engajamento. Este indicador não apenas fornece insights valiosos sobre o comportamento dos usuários, mas também serve como um ponto de partida estratégico para iniciativas de conversação. Abordar os usuários mais ativos oferece uma oportunidade única para compreender seus desafios e necessidades, já que são usuários frequentes e ativos do produto, contribuindo significativamente para a construção de conversas mais eficazes, como será abordado em um tópico seguinte.

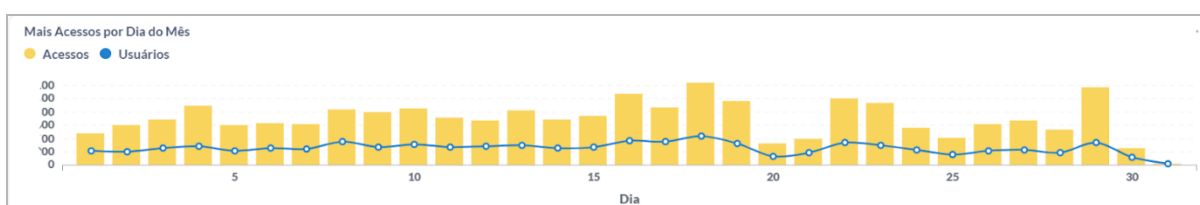
Figura 23 - Acessos em dashboards.

dashboard ^	dashboard_name ^	^ Acessos	^ Bases	^ Usuários
https://app	Ba	0	4	0
https://app	Se	7	4	5
https://app	In	1	1	2
https://app	Af	1	5	6
https://app	Mo	5	1	5

Fonte: Autor

O indicador "Acessos em Dashboards", evidenciado na figura 23, oferece insights valiosos para análise e monitoramento operacional. Ao identificar quais dashboards geram maior engajamento, é possível direcionar conversas e aprimoramentos específicos para essas áreas, aumentando a eficiência operacional e proporcionando maior valor ao cliente nos itens mais frequentemente utilizados. Este indicador se torna uma ferramenta estratégica para a tomada de decisões orientada pelo comportamento do usuário, contribuindo para otimizar a experiência e satisfazer as necessidades específicas dos clientes.

Figura 24 - Acessos por dias do mês



Fonte: Autor

Por fim, a métrica de "Acessos Diários" surge como um indicador importante para monitorar a saúde e desempenho do produto. A análise ao longo do mês permite identificar picos e vales de acessos em diferentes períodos e dias da semana, oferecendo insights valiosos. Essa informação orienta a estruturação de campanhas e a implementação de alternativas direcionadas para otimizar a experiência do usuário em dias específicos, solidificando uma abordagem estratégica no direcionamento das ações.

Destaca-se que nem todos os indicadores desenvolvidos foram divulgados, principalmente devido à natureza sensível e proibida de divulgação de alguns dados.

Após a criação dos indicadores, a etapa subsequente envolve uma análise aprofundada dos dados observados, seguida por ações estratégicas baseadas nessas análises.

4.4.4.1 Análise dos dados de uso e engajamento do produto

A conclusão dos indicadores marcou o início de uma fase essencial: a análise aprofundada dos dados. Durante a execução do trabalho, surgiram notáveis destaques, os outliers, também conhecidos como "pontos fora da curva", que despertaram uma curiosidade para entender essas informações. Nesse cenário, foi decidido focar a pesquisa inicialmente em uma amostra representativa, composta por 10 clientes. A seleção desses participantes foi detalhada, levando em consideração uma variedade de dados e fatores, entre os quais se destacam:

1. Histórico de Compra e Modelo de Pagamento Recorrente:

Avaliado se os clientes realizaram a aquisição do produto e mantêm pagamentos recorrentes mensais ou se adquiriram o produto por meio de estratégias de bonificação.

2. Dimensionamento do Cliente:

Utilizado o MRR (receita recorrente mensal) como um indicador do tamanho do cliente, complementado pela análise da quantidade de vidas ativas (funcionários cadastrados na plataforma).

3. Engajamento e Utilização do Produto:

Investigamos dados relacionados ao envolvimento dos clientes na plataforma e nas diversas dashboards disponíveis, buscando compreender a dinâmica de sua interação com o produto.

4. Comparação entre Produtos:

Priorizada a comparação metódica das métricas de utilização entre o produto Analítico e o produto Reports, proporcionando uma visão abrangente das preferências e padrões de uso.

Esse enfoque na escolha da amostra reflete a intenção de capturar a diversidade e representatividade necessárias para uma pesquisa significativa. Com essa base sólida, as entrevistas iniciais com os clientes selecionados prometem oferecer insights valiosos, contribuindo para uma compreensão mais profunda do impacto do produto Analítico no público-alvo comparando também com o impacto que o produto Reports gera para esses usuários.

4.4.5 Estruturação das perguntas

O Business Model Canvas constitui uma ferramenta essencial no processo de desenvolvimento e planejamento estratégico de negócios. Inicialmente, sua elaboração se fundamenta em hipóteses, as quais baseiam-se nas experiências dos envolvidos e nas expectativas que se espera atingir. É importante destacar que, dado o caráter hipotético do Canvas inicial, a validação de todas essas suposições é crucial para o sucesso do produto digital.

Importante frisar que as perguntas devem ser adaptadas ao cenário e produto a ser aplicado, as perguntas contidas neste trabalho são exclusivamente para o contexto do produto Analítico.

Portanto, a entrevista serve como um instrumento central, desempenhando o papel de confirmar as hipóteses levantadas. Esse processo ganha relevância ao se concentrar nas hipóteses relacionadas ao público-alvo e à proposta de valor. A entrevista não apenas busca verificar a validação das suposições, mas também proporciona insights valiosos, enriquecendo a compreensão sobre as necessidades e preferências do público-alvo.

A condução da entrevista se caracteriza por uma abordagem informal, realizada por meio de videoconferência, visando estabelecer um diálogo confortável. Não se adota um script pré definido, mas sim uma interação fluida, na qual o rumo é delineado pelas respostas, buscando compreender e validar as informações (hipóteses) levantadas. A estrutura de questionamento foi organizada em dois grupos distintos:

Persona, perfil e uso do produto Reports: busca compreender a fundo a pessoa entrevistada, sua interação com o produto e o nível de engajamento. Perguntas específicas são direcionadas para avaliar se ela é a figura adequada para fornecer insights relevantes. Aspectos como o perfil de uso, a validade das respostas e a possibilidade de envolver outros membros da empresa são abordados. O cargo ocupado pela pessoa também influencia a abordagem das perguntas, moldando o direcionamento da entrevista. Também entender sobre o uso do produto Reports e como pode ser vinculado ao uso do produto Analítico.

Utilização do produto Analítico: Concentra-se principalmente na utilização dos produtos Analítico. Dada a observação de clientes que usam ambos simultaneamente, já que através dos dados levantados anteriormente, foi criada uma amostra com clientes que usam ambos em simultâneo. As perguntas exploram a

interseção entre os dois produtos. A hipótese central abordada é se o produto Analítico consegue atender efetivamente às necessidades que o produto Reports busca solucionar, de forma mais completa.

As perguntas estruturadas foram delineadas da seguinte maneira: inicialmente, a conversa começava com um diálogo introdutório, incluindo a obtenção de informações como nome, setor e alguns tópicos aleatórios para criar um ambiente descontraído.

Para otimizar o processo, foram elaboradas uma série de perguntas que inclui componentes de estresse. Inicialmente, uma pergunta central é apresentada (**apresentada em negrito**), funcionando como ponto de partida. No entanto, caso o entrevistado não forneça informações abrangentes ou tenha dificuldades em aprofundar o tema, são empregadas perguntas de estresse (*apresentada em itálico*), visando obter respostas mais detalhadas e focadas no problema. Dessa forma, essa estratégia permite explorar e garantir uma compreensão mais profunda das questões em discussão. Posteriormente, as perguntas direcionadas e padronizadas davam início ao aprofundamento, começando pelo tema do perfil e uso do produto Reports. Iniciando pela primeira pergunta:

1. **[Pergunta central] Qual seu cargo?**

Para compreender a posição do entrevistado e diferenciar entre um profissional de Recursos Humanos ou um gestor, esta pergunta visa identificar a perspectiva da pessoa na conversa. Essa diferenciação é crucial para contextualizar as devolutivas, permitindo avaliar se as respostas refletem opiniões de gestão ou de RH. Além disso, a questão visa detectar potenciais vieses relacionados ao cargo ocupado, enriquecendo a compreensão das respostas.

2. **[Pergunta Central] Como é o seu dia a dia e sua rotina utilizando o nosso produto?**

2.1. *[Pergunta de estresse] Quais as suas funções no dia a dia?*

2.2. *[Pergunta de estresse] Quais das suas funções e rotinas tem relação com o nosso produto? Como ele te auxilia?*

A segunda pergunta busca proporcionar uma compreensão aprofundada da rotina do entrevistado, visando validar a relevância das respostas para a entrevista e

a utilidade dos resultados para futuras decisões. Ao entender a rotina, esse questionamento busca iniciar a coleta de respostas de maneira imparcial, aproveitando a sensação de conforto do entrevistado. Essa abordagem visa explicar como o produto se integra à rotina diária do entrevistado, oferecendo uma perspectiva valiosa sobre o real impacto e valor que o produto proporciona em seu ambiente de trabalho.

3. [Pergunta central] Como funciona a tratativa de ponto na empresa em que você trabalha?

3.1. *[Pergunta de estresse] Quem realiza as tratativas de inclusão de batidas ou de aprovação de batidas?*

3.2. *[Pergunta de estresse] Como é feito o controle dessas solicitações?*

3.3. *[Pergunta de estresse] É usado algum relatório do produto Reports para esse controle? Qual resultado você colhe com esse relatório utilizado?*

3.4. *[Pergunta de estresse] Como funciona o controle de (operação interna, ocultado por sigilo). Esses controles são feitos por auxílio de algum relatório do produto Reports?*

A terceira pergunta focaliza nos principais pontos da operação, conhecidos como "tratativa de ponto", que representam um pilar crucial na empresa, onde ambos os produtos (Analítico e Reports) desempenham papéis significativos. Reconhecido como uma área de grande importância, esses produtos entregam valor considerável aos membros da equipe de RH e gestores. A compreensão dos responsáveis por essa atividade principal é essencial, permitindo identificar seu uso por meio dos dados coletados e compreender como essas pessoas realizam o controle. Além disso, a pergunta explora o motivo pelo qual alguns usuários optam pelo produto Reports em vez do produto Analítico, investigando o contexto em que o Reports faz mais sentido na rotina desses usuários. Essa abordagem visa identificar fatores determinantes na escolha entre os dois produtos.

4. [Pergunta central] tem alguma outra atividade realizada, vinculada ao produto que não foi comentada aqui?

A quarta pergunta sobre perfil e utilização adota uma abordagem mais ampla, proporcionando espaço para explorar pontos adicionais não abordados anteriormente. Sua natureza desprovida de tópicos específicos busca ser exploratória, permitindo que o entrevistado compartilhe livremente opiniões ou informações que considere pertinentes. Essa abordagem flexível visa capturar insights não previstos, enriquecendo a compreensão geral do perfil e experiência do entrevistado com os produtos em análise.

Já para o grupo de perguntas vinculadas ao uso dos produtos, foram estruturadas de forma mais direta, tendo em vista o tamanho da duração da conversa, como são um pouco mais diretas não possuíam perguntas de estresse, ficando da seguinte maneira:

1. Como o produto Analítico tem contribuído para facilitar e otimizar as diversas funções desempenhadas em sua rotina diária?

A questão central relacionada à entrega de valor do produto Analítico é explorada nesta pergunta inicial. Compreender como o produto contribui ou não para as necessidades do usuário é essencial para avaliar seu real valor. Essa abordagem torna-se ainda mais significativa ao contrastar as respostas obtidas com as perguntas similares sobre o produto Reports. Essa comparação é valiosa, uma vez que as respostas dos usuários, ao serem confrontadas, tendem a se distanciar de possíveis vieses, proporcionando uma perspectiva mais genuína sobre a apreciação do produto.

2. Como o produto Analítico foi apresentado a ti? Quando apresentado, foi realizado algum treinamento?

A segunda pergunta foi formulada com base em observações durante a análise de dados, focando em comportamentos específicos de novos usuários. Essa abordagem singular destina-se ao estudo em questão, buscando compreender a experiência inicial do usuário com o produto. A pergunta visa explorar se houve alguma resistência ou situação semelhante durante a primeira interação, fornecendo informações valiosas sobre a adoção inicial do produto e possíveis desafios enfrentados pelos novos usuários.

3. Você utiliza a dashboard X,Y,Z...? Quais informações e decisões você toma a partir dela?

A terceira pergunta tem como objetivo obter uma compreensão direta e objetiva sobre o uso específico das dashboards e do produto Analítico. Ao abordar diretamente o uso de dashboards específicas, a pergunta visa explorar quais informações o entrevistado extrai dessas ferramentas e de que maneira essas informações influenciam suas decisões. E como o produto Analítico contribui para tomada de decisões do usuário.

4. Como você enxerga possíveis melhorias no produto Analítico?

Existem áreas específicas que você gostaria de ver aprimoradas?

A última pergunta da conversa, formulada de maneira mais aberta e menos estruturada, procura identificar áreas de aprimoramento no produto que o cliente já havia considerado anteriormente.

Essa metodologia de entrevista, ao combinar uma abordagem descontraída com a estrutura de perguntas, visa extrair informações essenciais para a compreensão aprofundada do contexto, contribuindo para a validação das hipóteses propostas. A abordagem da conversa foi intencionalmente flexível, evitando um roteiro padronizado para manter a interação fluida. Embora tenha seguido um padrão e direcionamento, optou-se por utilizar perguntas abertas para preservar o dinamismo e evitar que a conversa se tornasse cansativa. Essa estratégia permitiu uma exploração mais orgânica e autêntica das percepções do entrevistado em relação ao produto.

Interessante ser destacado que todas as entrevistas foram registradas, mediante a devida permissão dos participantes. Essa prática proporcionou a oportunidade de revisitar cada interação, permitindo uma análise detalhada de cada reunião. A gravação das entrevistas não apenas serviu como medida de transparência, mas também desempenhou um papel fundamental no aprimoramento contínuo do processo. A revisão de cada entrevista possibilitou identificar áreas de aprimoramento nas perguntas formuladas, visando a obtenção de respostas cada vez mais alinhadas com os objetivos iniciais do estudo. Esse ciclo de revisão e refinamento contribuiu significativamente para a evolução das perguntas apresentadas, atingindo sua versão final, utilizada neste estudo.

4.4.6 Realização das entrevistas

Logo após a criação das perguntas foram realizados os agendamentos com clientes, os clientes foram tomados como prioridade a partir dos dados observados nas etapas anteriores. O agendamento das conversas foi realizado com um apoio do

time de sucesso do cliente, que possuem contato quase que diário com esses usuários, onde facilitou o contato com essas pessoas. Cada sessão contava com a participação de dois usuários do produto do mesmo cliente, proporcionando perspectivas diversas de seus respectivos cotidianos. Tinham duração média de trinta minutos, onde eram suficientes para coleta dos resultados.

As conversas foram gravadas com autorização dos participantes para a etapa posterior de análises e organização das conversas.

4.4.7 Coleta, organização e conclusão das conversas

Após as entrevistas, foram consolidados os principais temas discutidos, bem como os principais comentários e opiniões. Além disso, foram destacadas as conclusões tiradas de cada tópico, observando a sensibilidade em relação aos dados em alguns cenários. Adicionalmente, foram compartilhados trechos selecionados das falas dos entrevistados. Essas informações foram organizadas de maneira a possibilitar a categorização em grandes tópicos, facilitando a integração de todos os insights provenientes das entrevistas nessas mesmas categorias.

Conforme as respostas das entrevistas, foram elencados 8 tópicos de categorização, sendo eles:

1. Descentralização do RH;
2. Informações disponibilizadas aos C-Levels;
3. Desafios enfrentados no uso do produto Analítico;
4. Atualização de dados no produto Analítico;
5. Tratativas de ponto;
6. Motivos para não engajamento em uso no produto Analítico;
7. Sugestão de melhorias;
8. Conclusões e insights.

4.4.7.1 Descentralização do RH

A exploração da descentralização do RH visa compreender a dependência direta entre a gestão e colaboradores com seus profissionais de RH em cada cliente. O objetivo é investigar se os gestores e colaboradores possuem autonomia para conduzir as atividades relacionadas ao tratamento de pontos de suas equipes ou se dependem do RH para tal. Essas respostas são importantes para entender como lidar

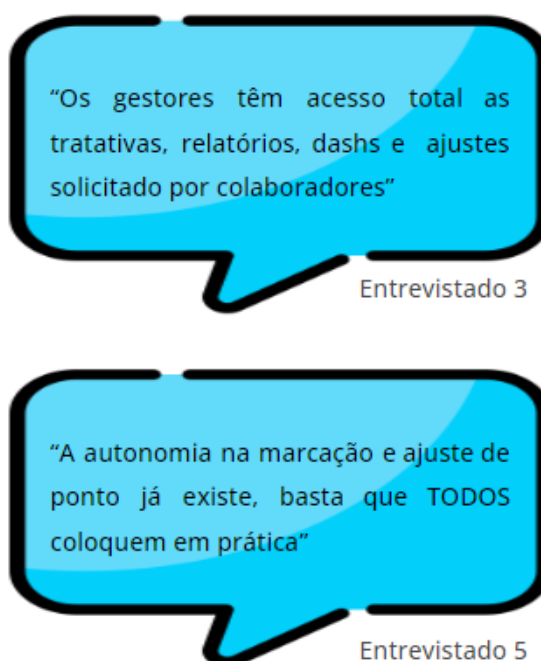
diretamente com esses gestores e colaboradores por meio do produto, avaliando o impacto da forma como eles utilizam a plataforma na descentralização das atividades do RH.

Como respostas obtidas nas entrevistas, grande parte das empresas (70%) comentaram que seus colaboradores (incluindo a gestão), possuem autonomia no processo de tratativa de ponto, ou seja, possuem uma gestão descentralizada do RH, onde:

- Colaboradores: Geram justificativas de tratamento de ponto, solicitações de abono por motivos específicos, solicitações de férias.
- Gestores: Cobram e aprovam todas as solicitações e ajustes.

A figura 25, apresenta na íntegra das falas coletadas durante o processo das entrevistas:

Figura 25 - Descentralização do RH.



Fonte: Autor

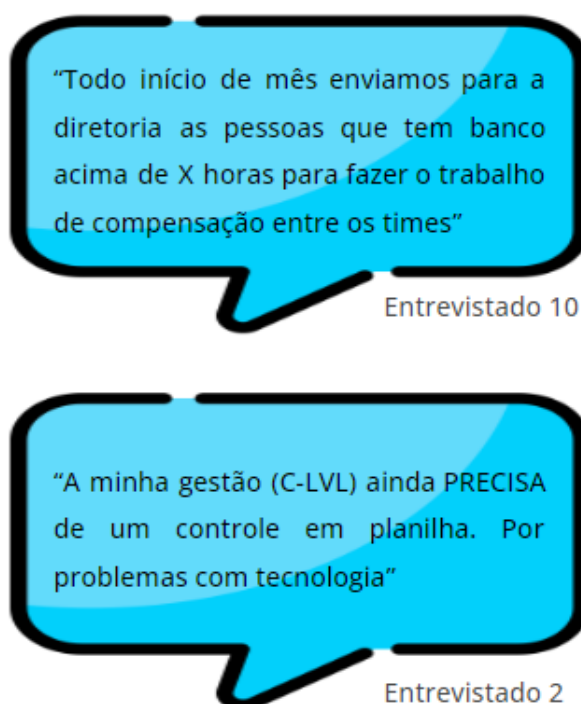
4.4.7.2 Informações disponibilizadas aos C-Levels

O tópico de informações destinadas aos C-Levels desempenha um papel crucial no entendimento da entrega de valor, especialmente para avaliar se o produto supera a barreira de comunicação restrita aos colaboradores, alcançando também os C-Levels. Os executivos de alto escalão, como CEO, CTO e CFO, geralmente

necessitam de informações estratégicas para tomar decisões precisas. Portanto, é fundamental compreender como o produto analítico fornece essas informações e se elas são efetivamente utilizadas para embasar decisões estratégicas por parte dos C-Levels. A figura 26, mostra duas falas coletadas nas entrevistas sobre esses tópicos.

Empresas que adotam o produto Analítico destacaram sua eficácia ao transmitir informações críticas diretamente para os C-Levels, frequentemente por meio de capturas de tela, eliminando a necessidade de processamento adicional. Em muitos casos, essa comunicação ocorre semanalmente. Por outro lado, organizações que não implementam integralmente o produto Analítico mencionaram enviar planilhas para a diretoria, extraídas do produto Reports, para análise e verificação de resultados específicos, como os maiores ofensores ou resumo geral. Essas planilhas demandam tratamento prévio das informações, mesmo quando dados equivalentes estão prontamente disponíveis no produto Analítico, o que poderia simplificar consideravelmente o processo para os C-Levels.

Figura 26 – Informações aos C-levels.

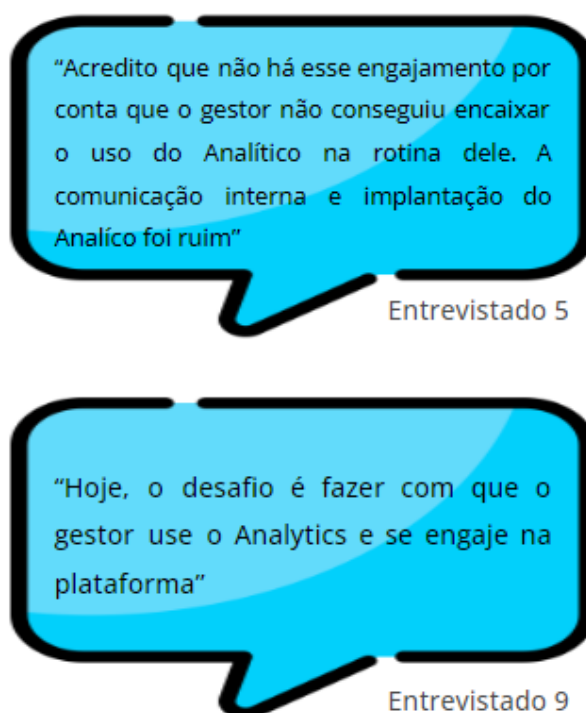


Fonte: Autor

4.4.7.3 Desafios enfrentados no uso do produto Analítico

Os desafios no uso do produto Analítico, conforme mencionado pelos entrevistados, proporcionaram uma série de insights valiosos e oportunidades de aprimoramento. Um problema significativo identificado foi a falta de engajamento, não apenas no Analítico, mas na plataforma como um todo. Estabelecer o hábito de acessar a plataforma, conferir resultados, realizar cobranças e solicitar justificativas de ponto foi uma questão destacada. Relacionado diretamente ao produto Analítico, críticas foram direcionadas à implantação do produto na empresa, apontando para uma lacuna na comunicação interna e a necessidade de uma abordagem mais eficaz para envolver os usuários. Houve a manifestação da falta de um treinamento exclusivo para o uso da ferramenta, ressaltando a importância de conteúdo que motive os usuários. Outro ponto abordado foi a dificuldade de integrar o produto à rotina diária, indicando a necessidade de tornar o uso mais simplificado. A Figura 27 apresenta alguns relatos sobre o tema dos desafios.

Figura 27 - Desafios no uso.



Fonte: Autor

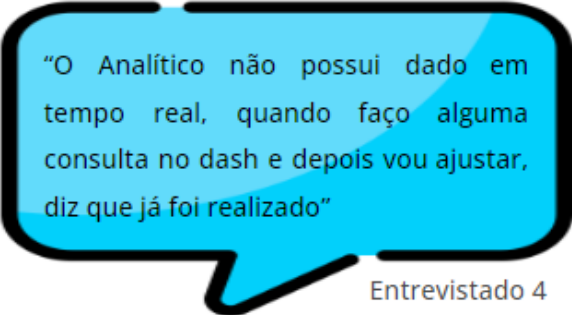
4.4.7.4 Atualização de dados no produto Analítico

Um desafio significativo, destacado e abordado como um tópico independente com base nas entrevistas, é a questão da atualização dos dados no produto Analítico.

Essa preocupação é universal, pois todos os entrevistados a mencionaram como uma dor latente. A confiança nos dados apresentados pelo Analítico é preocupante, principalmente ao confrontá-los com os dados do produto Reports, onde foram observadas divergências. Essa discrepância resulta da diferença na arquitetura de dados entre o Analítico e o Reports, levando a uma menor taxa de atualização das informações no produto Analítico. A diferença de minutos nessa atualização causava um desconforto significativo nos usuários, que perdiam a confiança nos resultados apresentados no Analítico. A falta de confiança levou, em alguns casos, à descontinuidade do uso do produto, especialmente quando a falta de atualização dos dados tornava-se recorrente. A Figura 28 ilustra situações em que os gestores consultavam um dashboard que indicava colaboradores com pendências, e alguns casos apresentavam colaboradores com pendências mesmo após essas pendências já terem sido tratadas, gerando constrangimento quando os gestores cobravam seus liderados, devido à falta de atualização precisa dos dados.

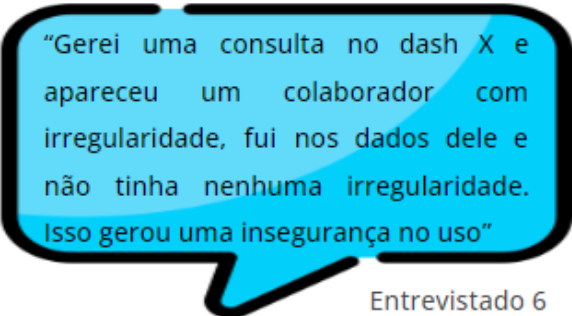
Neste caso, ficou claro a necessidade de realizar ajustes na arquitetura do produto, para que apresente o resultado em tempo real, e que o resultado seja igual ao do produto Reports.

Figura 28 - Atualização de dados.



“O Analítico não possui dado em tempo real, quando faço alguma consulta no dash e depois vou ajustar, diz que já foi realizado”

Entrevistado 4



“Gerei uma consulta no dash X e apareceu um colaborador com irregularidade, fui nos dados dele e não tinha nenhuma irregularidade. Isso gerou uma insegurança no uso”

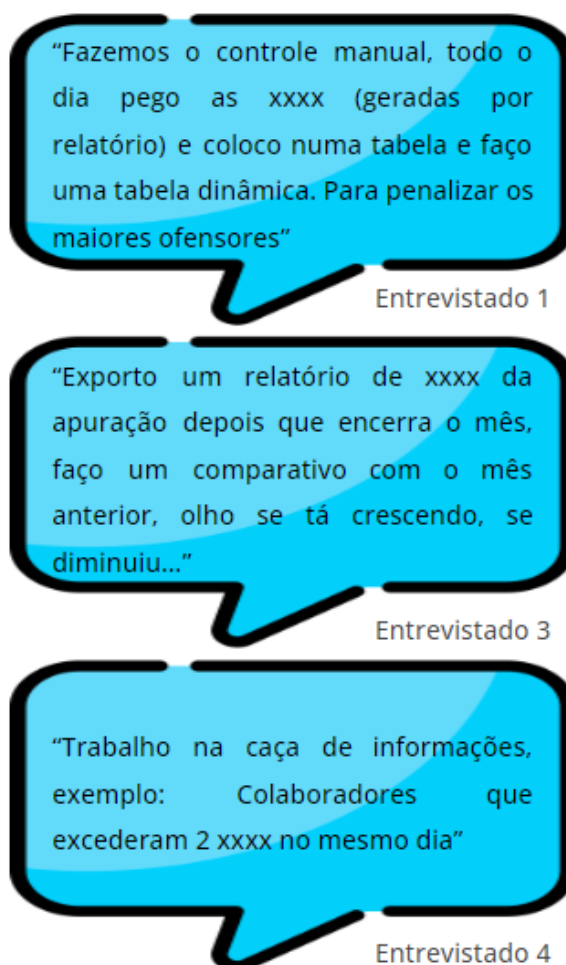
Entrevistado 6

Fonte: Autor

4.4.7.5 Tratamento de ponto

O tratamento de ponto destaca-se como uma das principais atividades realizadas na plataforma, tornando importantíssimo compreender o uso dos produtos para essa finalidade, tanto o produto Analítico quanto o produto Reports. Durante as entrevistas, corroboradas pelos relatos na Figura 29, ficou evidente que as atividades de tratamento de ponto são predominantemente conduzidas com o auxílio do produto Reports. Nesse contexto, a análise central consistia em compreender o valor que os usuários obtêm ao utilizar o produto Reports e como o Analítico pode atender a essa necessidade, considerando que as atividades já estão contempladas. Dessa forma, era fundamental explorar como simplificar o uso do Analítico e motivar os usuários a adotarem essa mesma rotina de tratamento de ponto utilizando essa ferramenta. Importante ressaltar que todos os temas abordados na Figura 28 já possuem função idêntica no produto Analítico, eliminando a necessidade de realizar algum tratamento adicional pelos usuários e evitando retrabalho.

Figura 29 - Tratamento de ponto.

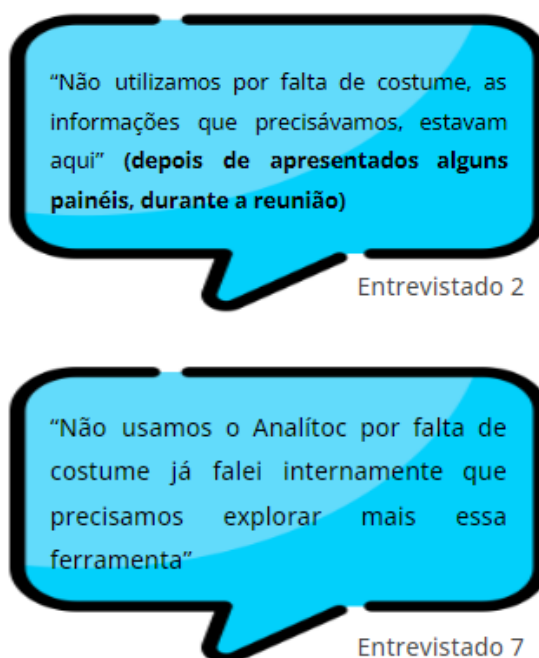


Fonte: Autor

4.4.7.6 **Motivos para não engajamento em uso no produto Analítico**

Mesmo sendo um tópico aparentemente simples, ao questionar os usuários menos engajados sobre o principal motivo para não utilizar o produto Analítico, a resposta recorrente foi a falta de costume em utilizar a ferramenta, conforme evidenciado nos relatos apresentados na Figura 30. A ausência desse hábito pode ser influenciada por diversas causas e possibilidades que serão exploradas e estudadas como hipóteses futuramente, como parte do andamento do plano de ações.

Figura 30 - Engajamento em uso no produto Analítico.

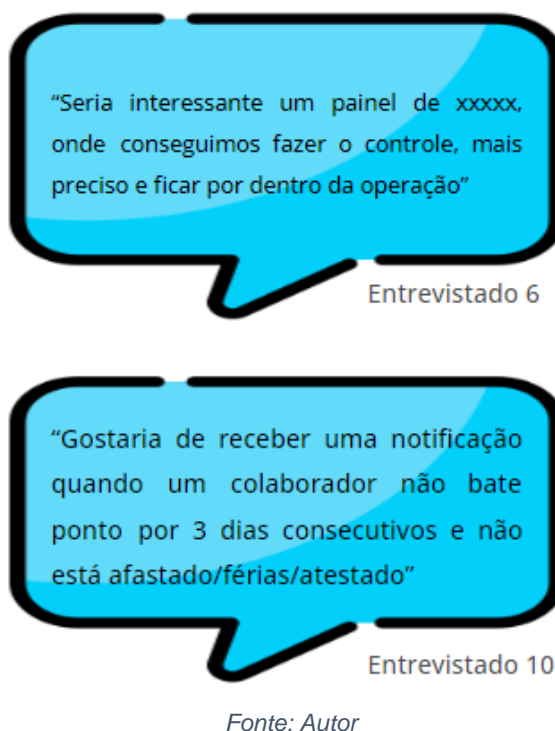


Fonte: Autor

4.4.7.7 **Sugestões de melhorias**

Durante as conversas com os usuários, foi bastante recorrente a sugestão de melhorias para o produto. Todas as sugestões que faziam sentido para o desenvolvimento de novas features ou ajustes das existentes foram cuidadosamente registradas. Entre as diversas melhorias propostas, uma parcela significativa estava relacionada à melhoria da experiência do usuário. Isso inclui sugestões como a incorporação de textos explicativos para maior clareza e facilitação do entendimento dos dados. Na Figura 31, é destacado algumas sugestões que fazem sentido adicionar ao roadmap do produto e foram priorizadas para tal.

Figura 31 - Sugestões para melhorias.



4.4.8 Insights e plano de ação para evolução do Produto

Ao revisar todas as conversas, ficou evidente o quão crucial é a etapa de interação com o cliente para o desenvolvimento de um produto digital. Além de fortalecer o vínculo com os usuários, compreender a percepção da entrega de valor torna-se fundamental. O uso do BMC (Business Model Canvas) como uma ferramenta auxiliar, incorporando hipóteses, desempenhou um papel crucial na validação durante as conversas.

Inicialmente, no BMC, no segmento de clientes (conforme descrito no tópico 4.2.1), as personas foram definidas em dois aspectos: clientes maiores com mais de 300 colaboradores ativos e clientes menores com menos de 300 colaboradores ativos. A hipótese inicial era que essas personas apresentariam comportamentos distintos. No entanto, ao longo das conversas, ficou claro que essa hipótese não era válida; clientes grandes e pequenos compartilham comportamentos semelhantes. A verdadeira distinção ocorre entre RH e gestão (líderes), que devem ser tratados como personas separadas. RHs, seja para clientes grandes ou pequenos, demonstram comportamentos semelhantes, o mesmo acontecendo com gestores. Essa alteração

na definição do público-alvo e na proposta de valor será posteriormente mapeada e fundamentada para uma descrição mais detalhada e assertiva.

Diversas melhorias foram identificadas para aprimorar a experiência do usuário na plataforma, destacando, por exemplo, a simplificação do processo de habilitação de dashboards. Ficou evidente que permitir que os usuários configurem suas próprias dashboards (mediante a contratação de um plano) aumenta a interação com essas ferramentas, incentivando seu uso. Houve situações em que clientes não estavam cientes de dashboards disponíveis devido à falta de configuração, reforçando a importância dessa melhoria na entrega de valor.

Outro aspecto crucial identificado foi a necessidade de aprimorar a comunicação direta com gestores, independentemente da intermediação do RH. A dependência excessiva dos gestores em relação ao RH é prejudicial tanto para o produto quanto para a experiência do usuário gestor. Assim, solucionar esse problema torna-se uma prioridade para proporcionar uma experiência mais eficiente e autônoma aos usuários gestores.

Por fim, durante a execução do trabalho, identificou-se a oportunidade de um novo modelo de negócio para o produto Analítico. Ao longo das conversas, mapeamento de dados e análise do comportamento dos usuários, surgiu a proposta de um modelo que oferece a possibilidade de aumentar a receita gerada pelo produto Analítico. Planeja-se a realização de testes e a implementação de um MVP para validar essa ideia promissora.

4.4.9 Considerações sobre a ferramenta

A ferramenta proposta provou ser extremamente útil na validação da proposta de valor do produto digital. Ela permitiu uma compreensão mais profunda das necessidades e comportamentos dos usuários, o que é fundamental para o desenvolvimento de um produto que realmente agrega valor.

Os resultados obtidos com a ferramenta certamente agregam valor às organizações. Ao permitir uma comunicação mais eficaz com os stakeholders e uma melhor compreensão das personas do produto, a ferramenta ajuda a garantir que o produto esteja alinhado com as necessidades do mercado. A ferramenta pode ser usada em diversas situações, especialmente durante o desenvolvimento de um novo produto ou ao introduzir melhorias significativas em um produto existente. A

ferramenta também é útil para empresas que buscam entender melhor seus clientes e aprimorar a entrega de valor.

O maior potencial da ferramenta reside em sua capacidade de facilitar a validação de hipóteses e aprimorar a proposta de valor do produto. Ao incorporar feedbacks contínuos dos stakeholders, a ferramenta permite ajustes rápidos e eficazes na estratégia do produto.

Em termos de melhorias, a ferramenta poderia se beneficiar de uma funcionalidade que permita o rastreamento e a análise de feedbacks ao longo do tempo. Isso ajudaria a identificar tendências e padrões emergentes, permitindo ajustes mais proativos na estratégia do produto. Além disso, a ferramenta poderia incorporar recursos de aprendizado de máquina para automatizar parte do processo de análise e validação. Isso não apenas economizaria tempo, mas também poderia revelar insights que poderiam ser perdidos em uma análise manual.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as principais conclusões alcançadas, assim como sugestões para futuros trabalhos a serem desenvolvidos.

A ferramenta Canvas de modelo de negócio se mostrou valiosa por sua agilidade e dinamismo, facilitando a organização e estruturação de ideias e a definição dos próximos passos. Compreender que o Canvas é uma ferramenta para formular hipóteses, e que todas essas hipóteses precisam ser validadas ou descartadas em conjunto com os principais usuários do produto - os clientes - proporcionou diversos insights inéditos. A análise dos nove blocos do Canvas e a reflexão sobre como o produto poderia se desenvolver a partir deles foram cruciais na construção de dados, métricas e objetivos a serem atingidos. A tomada de decisões baseada em dados possibilita a eliminação de ambiguidades e a confirmação do melhor caminho a ser seguido.

A aplicação de métodos de pesquisa qualitativa, em conjunto com a técnica de fazer boas perguntas, conforme descrito no livro “O teste da mãe”, ressalta a necessidade de manter um contato constante com o usuário. Desenvolver um produto para um usuário final sem ouvi-lo ou sem observar regularmente suas necessidades e problemas é inútil. A pesquisa qualitativa provou ser extremamente útil, especialmente por meio de perguntas abertas que incentivam o usuário a expressar seus problemas durante o uso do produto. Vários insights, que não foram previstos nas perguntas, foram revelados pelos usuários durante as conversas e entrevistas. Esses insights, que não seriam obtidos por meio de uma pesquisa quantitativa, foram essenciais para aprimorar os resultados e planejar futuras melhorias no produto.

Um ponto que merece ter um destaque é o fato de que o Canvas desenhado teve diversas alterações ao longo da construção final do artigo, não cabia trazer todas as alterações neste trabalho, já que não era seu foco, porém, uma grande alteração, foi entender a partir das conversas que o segmento de clientes deveria ser tratado de forma diferente, não apenas na visão de clientes robustos com mais ou menos de 300 colaboradores, mas sim, uma perspectiva de gestores e profissionais de RHs das empresas. Essa segmentação nesses 2 principais usuários sim merece uma atenção e proposta de valor para cada um.

A execução deste trabalho envolveu uma série de estudos, incluindo revisões literárias, análises aprofundadas e avaliação de resultados. Esses esforços foram fundamentais para a estruturação e aprimoramento de um produto digital com dados estratégicos para gestão de ponto que está em atuação no mercado. Logo após a aplicação do relatório foi possível observar um grande impacto positivo nas métricas financeiras e estratégicas principais, o que avalia de forma positiva as ações tomadas.

Para trabalhos futuros que envolvem o mesmo tema e considerando que o produto já esteja sendo comercializado, sugere-se:

- Inicialmente, é importante focar em entender se o produto realmente existe para aliviar uma dor, resolver um problema ou facilitar uma rotina. Com o avanço das tecnologias e da inteligência artificial, validar a proposta de valor para um segmento específico de clientes torna-se uma tarefa complexa, diversos produtos digitais novos surgem diariamente, e compreender o diferencial competitivo do seu produto pode economizar muito tempo.
- A pesquisa qualitativa foi fundamental para entender os problemas e aproximar-se mais dos usuários, no entanto, esse processo é mais demorado. Para obter um volume maior de respostas, recomenda-se a realização de uma pesquisa quantitativa em conjunto com a pesquisa qualitativa, para uma amostragem de resultados maior. Em casos específicos, a aplicação da pesquisa qualitativa pode resultar em resultados mais completos.

REFERÊNCIAS

- ARANDA, R.; CUGNASCA, C. **Como o software-as-a-service pode viabilizar o alinhamento estratégico de ti voltado para a cadeia de suprimentos**. 2018 [s.l: s.n.]. Disponível em: <https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_264_515_36100.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2024.
- CB INSIGHTS. **Why Startups Fail: Top 12 Reasons**. Disponível em: <<https://www.cbinsights.com/research/report/startup-failure-reasons-top/>>.
- COUTO, M. **Negócios digitais: o que são, características e 14 ideias**. Disponível em: <<https://www.nuvemshop.com.br/blog/negocios-digitais/>>. Acesso em: 05/07/2023
- CRESWELL, J. W.; POTH, C. N. **Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches**. 4. ed. Los Angeles: Sage, 2018.
- CUPANI, Alberto. **Filosofia da tecnologia: um convite**. Florianópolis, SC: Editora UFSC, 2011.
- EHRHARDT, Jules. **WTF is “Digital Product”**. 2016. Disponível em: <https://medium.com/collider/wtf-is-digital-product-3ae51ae2664f>. Acesso em: 03 de julho de 2023.
- FITZPATRICK, R. **The mom test : how to talk to customers and learn if your business is a good idea when everyone is lying to you**. London: Founder Centric, 2014.
- KRIMPMANN, D. (2015) **IT/IS Organisation Design in the Digital Age – A Literature Review**. International Journal of Computer and Information Engineering, Vol:9, No:4.
- MARTINS, Heitor; DIAS, Yran; CASTILHO, Paula; LEITE, Daniel (2019). **Transformações digitais no Brasil: insights sobre o nível de maturidade digital das empresas no país**. McKinsey & Company. 2019. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/~/_/media/McKinsey/Locations/South%20America/Brazi

/Our%20Insights/Transformacoes%20digitais%20no%20Brasil/Transformacao-digital-no-brasil.pdf> Acesso em 12/07/2023.

MARTINEZ, Alba Maria; ACUÑA, Beatriz Peña (2018). **Convergencia Digital: Estudo de apps de empresas de franquia de fast food. 2018.** Revista Latinoamericana de Comunicación. N.o 139, Dezembro 2018.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research : a Guide to Design and Implementation.** Hoboken: Wiley, 2009

MURPHY, L. **Ideal Customer Profile Framework.** 2017. Disponível em: <<https://sixteenventures.com/ideal-customer-profile>>. Acesso em: 10 jan. 2024.

NYLÉN, D.; HOLMSTRÖM, J. (2015) **Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation.** Business Horizons, v. 58, n. 1, p. 57–67, jan. 2015.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., & TUCCI, C. (2005). **Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept.** Communications of the Association for Information Systems

OSTERWALDER, A.; YVES PIGNEUR. **Business model generation : inovação em modelos de negócios** : um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio De Janeiro: Alta Books, 2011.

PRODUCTFOLIO. **What is a Digital Product?** 2022. Disponível em: <<https://productfolio.com/what-is-a-digital-product/>>. Acesso em: 03 de julho de 2023.

RIES, E. **The Lean Startup.** [s.l.] Portfolio Penguin, 2011.

SAAS, G. **Uma nuvem de oportunidades para empreendedores.** Disponível em: <<https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/DF/Anexos/Guia%20SAAS.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2024.

SCHUMPETER, J. A. (1934), **The Theory of Economic Development**, Cambridge: Harvard. University Press.

STEFANOVITZ, J. P. (2011), **Contribuições ao estudo da gestão da inovação : proposição conceitual e estudo de casos**. São Carlos

TEECE, D. J (1986), **Profiting from technological innovation : implications for integration, collaboration, licensing and public policy**. Oxford Oxford University Press -03-12, 1986.

TEECE, David J.; LINDEN, Greg (2017). **Business models, value capture, and the digital enterprise**. Journal Of Organization Design, [s.l.]. Springer Nature

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. (2001). **Managing innovation: integrating technological, managerial organizational change**. 2. ed. New York: McGraw-Hill

VACCO, LAIS LARA. **Regras de ouro para melhores perguntas, resumo livro teste da mãe**. Disponível em: <<https://laislara.medium.com/regras-de-ouro-para-melhores-perguntas-resumo-do-livro-o-teste-da-mae>>. Acesso em: 21 ago. 2023.

VIAL, Gregory (2019). **Understanding digital transformation: A review and a research agenda**. The Journal of strategic information systems. v. 28, n. 2, p. 118–144, jun. 2019.

WEILL, P.; WOERNER, S. L. **What's your digital business model? six questions to help you build the next-generation enterprise**. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2018

Wan, X.;Cenamor, J.; Parker, G.; Van Alstyne, M. Unraveling. **Platform Strategies: A Review from an Organizational Ambidexterity Perspective**. Sustainability 2017, 9, 734.

ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael; MASSA, Lorenzo (2011). **The Business Model: Recent Developments and Future Research**. Journal Of Management, [s.l.], v. 37, n. 4, 2 maio 2011. SAGE Publications.

WU, W.-W.; LAN, L. W.; LEE, Y.-T. **Exploring decisive factors affecting an organization's SaaS adoption: A case study**. *International Journal of Information Management*, v. 31, n. 6, p. 556–563, dez. 2011.