

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LARISSA PECCI
PABLO GIULLIAN SARKIS PINTO DE MENEZES

APLICAÇÃO DE METODOLOGIA PARA DESENVOLVIMENTO DE
STARTUPS*: ESTUDO DE CASO DE UMA *STARTUP
ESPECIALIZADA EM PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PARA EVENTOS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PONTA GROSSA

2019

LARISSA PECCI
PABLO GIULLIAN SARKIS PINTO DE MENEZES



**APLICAÇÃO DE METODOLOGIA PARA DESENVOLVIMENTO DE
STARTUPS: ESTUDO DE CASO DE UMA *STARTUP*
ESPECIALIZADA EM PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PARA EVENTOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título Bacharel em Engenharia de Produção, do Departamento de Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof^a. Dra. Fernanda Tavares Treinta

PONTA GROSSA

2019

	<p>Ministério da Educação UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ CÂMPUS PONTA GROSSA Departamento Acadêmico de Engenharia de Produção</p>	
---	---	---

TERMO DE APROVAÇÃO DE TCC

APLICAÇÃO DE METODOLOGIA PARA DESENVOLVIMENTO DE STARTUPS: ESTUDO DE CASO DE UMA STARTUP ESPECIALIZADA EM PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PARA EVENTOS

por

LARISSA PECCI

PABLO GIULLIAN SARKIS PINTO DE MENEZES

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) foi apresentado em 27 de junho de 2019 como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção. Os candidatos foram arguidos pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof^a. Dra. Fernanda Tavares Treinta

Prof^a. Presidente da banca

Prof. Dr. Fabio Neves Puglieri

Membro titular

Prof^a. Dra. Joseane Pontes

Membro titular

“O termo de Aprovação assinado encontra-se na Coordenação do Curso”

RESUMO

PECCI, L.; MENEZES, P. G. S. P. **Aplicação de Metodologias para Desenvolvimento de Startups:** Estudo de Caso de uma *Startup* Especializada em Prestação de Serviços para Eventos. 2019. 136 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2019.

O conceito de empreendedorismo sofreu alterações ao longo dos anos, ganhou amplitude e deixou de representar apenas a abertura de um novo modelo de negócios. Ideias empreendedoras transcendem o mundo dos negócios, estão ligadas a formas de resolver problemas em uma sociedade. Tudo isso tem impactado no modo de agir, pensar, consumir e se relacionar das pessoas, o que possibilitou o surgimento do denominado: comportamento empreendedor. A *Startup* é um modelo de negócios empreendedor que possui algumas características diferentes dos modelos tradicionais, tais como: inovação, escalabilidade e replicabilidade. O presente trabalho foi elaborado com o intuito de propor um modelo de negócio especializado em prestação de serviços para eventos na cidade de Ponta Grossa - PR. O objetivo é estruturar uma plataforma através de um aplicativo que relacione de forma simples e eficiente empresas ou pessoas que necessitam de prestadores de serviços especializados para a realização de eventos com profissionais liberais. Para a estruturação do modelo de negócio foi estudado metodologias propostas por diversos autores, como as descritas nos livros "Empreendedorismo Disciplinado", "Do Sonho à Realização em 4 Passos", "A *Startup* Enxuta" e "Inovação em Modelo de Negócio", além de diversos artigos publicados sobre essa temática. A partir da análise destas metodologias, foi elaborado uma descrição de desenvolvimento de *startup* com um passo a passo de etapas para a validação do modelo de negócio de uma *startup* especializada em prestação de serviços para eventos. Desta forma, foi possível desenvolver o modelo de negócio ideal de disponibilização de mão de obra especializada para prestação de serviços em eventos na cidade de Ponta Grossa através da validação com clientes e análise do mercado alvo. Após o desenvolvimento das etapas definidas na metodologia foi possível validar o modelo de negócio, desta forma o presente trabalho teve um resultado positivo para o desenvolvimento de uma *startup* de prestação de serviços em Ponta Grossa - PR.

Palavras-chave: Modelo de Negócio. Eventos. *Startup*.

ABSTRACT

PECCI, L.; MENEZES, P. G. S. P. **Application of Methodologies for the Development of Startups:** A Case Study of a Startup Specialized in Providing Services for Events. 2019. 136 p. Work of Conclusion Course (Graduation in Production Engineering) - Federal Technology University - Paraná. Ponta Grossa, 2019.

The concept of entrepreneurship has changed over the years, gained breadth and ceased to represent only the opening of a new business model. Entrepreneurial ideas transcend the business world, are linked to ways of solving problems in a society. All of this has impacted people's way of acting, thinking, consuming and relating, which has allowed the emergence of so-called: entrepreneurial behavior. Startup is an entrepreneurial business model that has some characteristics different from traditional models, such as: innovation, scalability and replicability. The present work was developed with the purpose of proposing a business model specialized in providing services for events in the city of Ponta Grossa - PR. The goal is to structure a platform through an application that relates simply and efficiently to companies or individuals who need specialized service providers to hold events with professionals. For the structuring of the business model, methodologies proposed by several authors, such as those described in the books "Disciplined Entrepreneurship", "The 4 steps to the Epiphany", "Lean Startup" and "Business Model Generation" were studied and articles on this subject. Based on the analysis of these methodologies, a description of startup development was elaborated with a step-by-step of steps for the validation of the business model of a startup specialized in providing services for events. In this way, it was possible to develop the ideal business model for the provision of specialized labor to provide services at events in the city of Ponta Grossa through validation with clients and analysis of the target market. After the development of the steps defined in the methodology it was possible to validate the business model, in this way the present work had a positive result for the development of a service startup in Ponta Grossa - PR.

Keywords: Business Model. Events. Startup.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Canvas do Modelo de Negócio	22
Figura 2 - Intercepção da Ferramenta de Proposição de Valor e o Canvas de Modelo de Negócio.....	25
Figura 3 - Encaixe da Criação de Valor com os Clientes.....	25
Figura 4 - Perfil do Cliente.....	26
Figura 5 - Mapa do Valor	27
Figura 6 - Mudanças no Processo de Criação de uma <i>Startup</i>	30
Figura 7 - Ciclo Construir-Medir-Aprender.....	31
Figura 8 - Hierarquia do Caminho da <i>Startup</i>	32
Figura 9 - Processo de Desenvolvimento de MVP	34
Figura 10 - Diagrama de Desenvolvimento de Produto	34
Figura 11 - Modelo de Desenvolvimento de Cliente	35
Figura 12 - Descoberta do Cliente: Visão Geral do Processo.....	36
Figura 13 - Validação pelo Cliente: Visão Geral do Processo	37
Figura 14 - Geração de Demanda: Visão Geral do Processo.....	39
Figura 15 - Estágios Evolutivos de uma <i>Startup</i> para uma Grande Empresa	41
Figura 16 - Estruturação do Negócio: Visão Geral do Processo.....	42
Figura 17 - Vinte e Quatro Etapas Propostas por Bill Aulet	44
Figura 18 - Caráter de Realização dos Eventos do Ministério do Turismo	52
Figura 19 - Metodologia de Desenvolvimento de <i>Startup</i>	58
Figura 20 - Canvas da Proposta de Valor	71
Figura 21 - Canvas do Modelo de Negócio	73
Figura 22 - Primeira Persona	75
Figura 23 - Segunda Persona	76
Figura 24 - Terceira Persona	77
Figura 25 - Primeiro Protótipo do Produto	80
Figura 26 - Fluxograma de Ciclo de Vida Completo do Produto - Utilização Prestadores de Serviços	82
Figura 27 - Fluxograma de Ciclo de Vida Completo do Produto - Utilização Empresas / Pessoas Contratantes.....	83
Figura 28 - Acesso à Tela Inicial de Acesso a Plataforma (App)	101
Figura 29 - Acesso à Aba de Cadastro na Plataforma - Prestadores de Serviços (App).....	101
Figura 30 - Notificação de Trabalho Disponível (App)	102
Figura 31 - Acesso à Aba de Detalhamento das Vagas Disponíveis	102
Figura 32 - Acesso à Aba de Detalhamento das Vagas Disponíveis	103
Figura 33 - Registro de Candidatura Realizado.....	103
Figura 34 - Notificação de Confirmação de Interesse na Vaga.....	104
Figura 35 - Confirmação de Agendamento para Contratante	104

Figura 36 - Ligação de Confirmação de Deslocamento do Evento.....	105
Figura 37 - Declaração de Encerramento de Evento.....	105
Figura 38 - Recebimento de <i>Feedback</i> do Serviço Prestado.....	106
Figura 39 - Demonstração Financeira	107
Figura 40 - Acesso à Aba de Cadastro na Plataforma - Contratante (App)	108
Figura 41 - Procedimento para Entrar na Plataforma	108
Figura 42 - Anunciar Vaga (Cadastrar Nome do Evento)	109
Figura 43 - Anunciar Vaga (Escolher Tipo de Profissional)	109
Figura 44 - Anunciar Vaga (Quantidade e Honorários do Serviço)	110
Figura 45 - Anunciar Vaga (Data do Serviço).....	110
Figura 46 - Anunciar Vaga (Horário do Serviço).....	111
Figura 47 - Confirmação de Anúncio de Vagas	111
Figura 48 - Listagem de Interessados	112
Figura 49 - Consulta de Equipe e Agendamento.....	113
Figura 50 - Notificação de Trajeto	113
Figura 51 - Notificação de Encerramento do Trabalho	114
Figura 52 - Confirmação de Encerramento de Trabalho.....	114
Figura 53 - Enviar <i>Feedback</i> e Liberar Pagamento	115
Gráfico 1 - Percentual Máximo de Pagamento para a Plataforma.....	85
Gráfico 2 - Fluxo Médio de Festas Semanais.....	86
Gráfico 3 - Quantidade de Profissionais Contratados por Festa.....	86
Gráfico 4 - Dificuldade de Contratação de Profissionais.....	87
Gráfico 5 - Disposição de uso da Plataforma por Parte das Empresas	87
Gráfico 6 - Disposição em Remunerar a Plataforma	88
Gráfico 7 - Tipos de Profissionais Contratados por Festa	89
Gráfico 8 - Dificuldade em Encontrar Trabalho Como Freelancer	89
Gráfico 9 - Interesse de Uso da Plataforma	90
Gráfico 10 - Percentual de Pagamento para Utilização da Plataforma	91
Quadro 1 - Definições de Conceitos.....	17
Quadro 2 - Metodologias para Desenvolvimento de <i>Startup</i>	20
Quadro 3 - Componentes da Ferramenta Canvas do Modelo de Negócios.....	23
Quadro 4 - Matriz SWOT.....	28
Quadro 5 - Vinte e Quatro Etapas para uma <i>Startup</i> Bem-Sucedida.....	44
Quadro 6 - Visão Geral das Metodologias Analisadas	50
Quadro 7 - Resumo das Etapas de Desenvolvimento do Projeto	57
Quadro 8 - Descrição das Etapas da Fase 1	59
Quadro 9 - Descrição das Etapas da Fase 2.....	60
Quadro 10 - Descrição das Etapas da Fase 3.....	61
Quadro 11 - Descrição das Etapas da Fase 4.....	62

Quadro 12 - Cronograma de Desenvolvimento do <i>Startup</i>	65
Quadro 13 - Análise SWOT.....	67
Quadro 14 - Tamanho do Mercado Atingível.....	69
Quadro 15 - Validação de Hipóteses para Contratantes	78
Quadro 16 - Validação de Hipóteses para Prestadores de Serviços	79
Quadro 17 - Percentual de Validação de Hipóteses para Contratante Atingido.....	92
Quadro 18 - Percentual de Validação de Hipóteses para Prestadores de Serviços Atingido.....	93
Quadro 19 - Projeção de Custos de Investimento e Operação.....	96
Quadro 20 - Projeção de Saída de Caixa - Investimento e Fluxo Operacional Anual	96
Quadro 21 - Receita Total Bruta Buffets.....	97
Quadro 22 - Projeção de Geração de Receita anual	98
Quadro 23 - Projeção de Fluxo de Caixa	99
Quadro 24 - Período para Efetivação do <i>Payback</i>	100

LISTA DE SIGLAS E ACRÔNIMOS

LISTA DE SIGLAS

DMU	<i>Decision Making Unit</i> - Unidade de Tomada de Decisão
Mtur	Ministério do Turismo
MVBP	<i>Minimum Viable Business Product</i> - Produto Comercial Viável Mínimo
MVP	<i>Minimum Viable Product</i> - Produto Mínimo Viável

LISTA DE ACRÔNIMOS

COCA	<i>Cost of Customer Acquisition</i> - Custo de Aquisição do Cliente
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas
TAM	<i>Total Addressable Market Size</i> - Tamanho Total do Mercado Alcançável

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMA.....	13
1.2 OBJETIVO GERAL.....	14
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.4 JUSTIFICATIVA.....	14
1.5 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO	16
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 EMPREENDEDORISMO	18
2.2 <i>STARTUP</i>	19
2.3 METODOLOGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE <i>STARTUP</i>	20
2.3.1 Inovações em Modelo de Negócios (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011)...	21
2.3.1.1 Canvas do Modelo de Negócios	22
2.3.1.2 Canvas da Proposta de Valor	24
2.3.1.3 Análise SWOT	27
2.3.2 A <i>Startup</i> Enxuta (RIES, 2012)	29
2.3.2.1 Produto Viável Mínimo - MVP	32
2.3.3 Do Sonho à Realização em 4 Passos (BLANK, 2012)	34
2.3.4 Empreendedorismo Disciplinado (AULET, 2018).....	43
2.3.5 Visão Geral das Metodologias Analisadas	50
2.4 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE EVENTOS.....	51
3 METODOLOGIA	53
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	53
3.1.1 Quanto à Abordagem	53
3.1.2 Quanto à Natureza	53
3.1.3 Quanto aos Objetivos	54
3.1.4 Quanto aos Procedimentos	54
3.2 ELABORAÇÃO DA METODOLOGIA.....	54
3.2.1 Revisão de Literatura.....	55
3.2.2 Descrição do Ambiente de Coleta de Dados.....	56
3.2.3 Procedimento de Coleta de Dados	56
3.3 DESCRIÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DE <i>STARTUP</i>	57
3.3.1 Fase 1: Realizar a Análise de Mercado	58
3.3.2 Fase 2: Desenvolver os Clientes	59
3.3.3 Fase 3: Validar o Modelo de Negócio	61
3.3.4 Fase 4: Estruturar ou Pivotar o Negócio	62
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	64
4.1 REALIZAR A ANÁLISE DE MERCADO.....	64
4.1.1 Definir a Oportunidade, os Objetivos e Planejar o Negócio.....	64

4.1.2 Definir a Segmentação de Mercado.....	66
4.1.3 Realizar a Análise SWOT	66
4.1.4 Estudar o Tamanho do Mercado Attingível	68
4.1.5 Restringir o Mercado Alvo.....	69
4.1.6 Pivotar ou Perseverar?	70
4.2 DESENVOLVER OS CLIENTES	70
4.2.1 Elaborar o Canvas da Proposta de Valor	71
4.2.2 Fazer o Canvas do Modelo de Negócio	72
4.2.3 Definir Persona.....	74
4.2.4 Definir as Principais Hipóteses do Modelo de Negócio	77
4.2.5 Desenvolver o Primeiro Protótipo do Produto	79
4.2.6 Definir o Ciclo de Vida Completo do Cliente	81
4.2.7 Desenvolver a Sistemática de Entrevista.....	83
4.2.8 Realizar Entrevistas com os Clientes Potenciais	84
4.2.8.1 Entrevistas com Contratantes	84
4.2.8.2 Entrevistas com Prestadores de Serviços.....	88
4.2.9 Testar Reação de Possíveis Clientes com uma Hipótese de Solução para o Problema	91
4.2.10 Pivotar ou Perseverar?	94
4.3 VALIDAR O MODELO DE NEGÓCIO.....	94
4.3.1 Definir o Valor de Venda do Produto	95
4.3.2 Definir Estrutura de Custos do Produto.....	95
4.3.2.1 Fluxo de Saída de Caixa.....	96
4.3.2.2 Receitas do Produto	97
4.3.2.3 Fluxo de Entrada de Caixa.....	98
4.3.3 Realizar o MVBP	100
4.3.4 Testar a Reação dos Clientes com o MVBP	115
4.3.5 Fazer Análise de Desempenho do MVBP.....	116
4.3.6 Pivotar ou Perserverar?	118
4.4 ESTRUTURAR OU PIVOTAR O NEGÓCIO	118
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	120
6 CONCLUSÕES	122
REFERÊNCIAS	124
APÊNDICE A - Questionário de Entrevista para Contratantes	129
APÊNDICE B - Questionário de Entrevista para Contratantes Validado.....	131
APÊNDICE C - Questionário de Entrevista para Prestadores de Serviços	133
APÊNDICE D - Questionário de Entrevista para Prestadores de Serviços Validado.....	135

1 INTRODUÇÃO

O conceito de gestão se alterou ao longo dos anos, passou por mudanças que marcaram o desenvolvimento industrial. Em 1980, a referência de gestão era a qualidade. Na década seguinte, a base da indústria eram os processos. Nos anos 2000, a estratégia passou a vigorar como principal referência de gestão e, a partir de 2010, a inovação rompeu com os paradigmas de gestão e passou a ser o principal diferencial competitivo, possibilitando novas formas de se fazer negócio (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

O empreendedorismo é a base do desenvolvimento sócio econômico de qualquer nação, é o principal fator de geração de emprego e renda, de geração de novas oportunidades e melhor distribuição econômica de uma população. No mundo, com destaque para o estado norte-americano, as iniciativas da educação empreendedora demonstram grande relevância para o desenvolvimento econômico do país, apresentando impactos significativos que têm contribuído fortemente para a elevação do Produto Interno Bruto (PIB) (SEBRAE, 2018).

A partir de 2014, o Brasil sofreu forte desaceleração de crescimento econômico. Em 2016, passou pela maior recessão econômica registrada nos últimos vinte e cinco anos. Segundo o Sebrae (2018), mesmo em um período de recessão econômica, alguns setores têm apresentado saltos de crescimento bastante promissores, dentre eles o setor de serviços de casa de festas e eventos, que alcançaram 11% de crescimento.

O desenvolvimento de novas empresas e negócios voltados para inovação é uma referência educacional de importante influência para o futuro empreendedor. Neste sentido, o contexto de *startups* proporciona um ambiente diferenciado para aqueles que sonham em ter um negócio próprio, pois além de fortalecer o aprendizado e o desenvolvimento profissional, proporciona a experiência de apreender a desenvolver novos modelos de negócio (SEBRAE, 2016).

Pesquisas demonstram que nove em cada dez *startups* falham (PATEL, 2015). Para Bicudo (2016), as quatro principais dificuldades de manter uma *startup* funcionando no Brasil são: a falta de conhecimento, o baixo nível de incentivos governamentais, a dificuldade de encaixe de novos modelos de negócios em um mercado tradicional e a escassez de apoio para um ambiente de incentivo.

Diante do contexto apresentado, acredita-se que o setor de serviços para eventos em Ponta Grossa apresenta carência de prestadores de serviços. Ainda que as evidências da necessidade de mão de obra sejam informais, o intuito do presente trabalho foi analisar se há mercado para uma *startup* que disponibilize prestadores de serviços para eventos na cidade de Ponta Grossa - PR através de um processo de experimentação.

Uma pesquisa realizada com empreendedores e investidores de *startups* demonstra que as principais dificuldades enfrentadas estão associadas: (i) a estrutura do modelo de negócio, (ii) a montagem de uma equipe e (iii) aos serviços financeiros de investimento e acesso a capital (SEBRAE, 2015).

Já para Blank (2012), o que torna a *startup* um sucesso é o modelo de desenvolvimento, aquelas que crescem através de um processo de descoberta e aprendizado com o foco no cliente, seja este um processo consciente ou não, são as que conseguem superar as incertezas iniciais e sobreviverem.

O sucesso das *startups* é justificado quando desenvolvem produtos e serviços que o mercado necessita, pelo rápido crescimento e pela absorção das demandas de desenvolvimento do modelo de negócio (PATEL, 2015).

Além disso, Ries (2012) afirma que para uma *startup* ter sucesso é necessário que ela seja desenvolvida com a utilização de ferramentas eficazes de experimentação do usuário em vez da realização minuciosa do planejamento.

Assim, a partir de metodologias para criação de *startups* propostas por autores como: Blank, Aulet, Osterwalder e Pigneur e Ries, foi feita a aplicação e considerações gerais dos métodos e ferramentas para desenvolver uma *startup* que consiga solucionar o problema da falta de prestadores de serviços para eventos na cidade de Ponta Grossa - PR.

1.1 PROBLEMA

Diante do apresentado e considerando a relevância das *startups* para esta nova era da economia, o presente trabalho tem como intuito responder a seguinte questão de pesquisa: Como desenvolver uma *startup* especializada em conectar empresas e pessoas que buscam profissionais qualificados para trabalharem em

eventos a pessoas que prestam serviços para o setor eventos na cidade de Ponta Grossa - PR?

1.2 OBJETIVO GERAL

Aplicação de uma metodologia proposta para a criação de *startups* através do desenvolvimento de uma *startup* de prestação de serviços para eventos na cidade de Ponta Grossa - PR.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para que seja possível alcançar o objetivo geral será necessário desenvolver os seguintes objetivos específicos:

- Analisar as principais metodologias e ferramentas para desenvolvimento de *startups*.
- Propor uma metodologia para estruturar uma *startup* de prestação de serviços para eventos.
- Aplicar a metodologia e as ferramentas para a estruturação da plataforma do aplicativo de prestação de serviços para eventos na cidade de Ponta Grossa - PR.

1.4 JUSTIFICATIVA

A história da humanidade passou por diferentes eras, a mais rudimentar delas é caracterizada pelo processo de nomadismo e caça. A segunda era foi marcada pelo sedentarismo provocado pela agricultura. Nos últimos séculos a humanidade se converteu em seres urbanos e industriais. Hoje, a sociedade e a economia têm sido caracterizadas pela digitalização das coisas através da tecnologia (FARRUGGIA, 2018).

Nesse sentido, a quarta revolução industrial começou a ganhar destaque e pode ser definida como a exploração de sistemas holísticos inteligentes que integram a tecnologia e a humanidade de forma que seja possível interagir com antigos e novos recursos socioeconômicos. Dois fatores são reconhecidos como os principais propulsores da quarta revolução industrial: o desenvolvimento industrial da era fordista em si e o “mundo digital” através das aplicações desenvolvidas para web (LEE et al., 2018).

Uma das formas de responder a esta nova era socioeconômica é flexibilizar a integração de tecnologia e mercado. A chave desta integração está em combinar a tecnologia da informação, o mercado e a sociedade em novos modelos de negócios. Assim, as *startups* passam a ganhar importância significativa, pois são uma nova forma de combinar tecnologia e mercado, podendo assim gerar modelos de negócios criativos através da digitalização e da tecnologia (LEE et al., 2018).

As *startups* por sua vez promovem impacto significativo na condução da inovação e do crescimento econômico. Contudo, ainda que esta contribuição tenha sido crucial para o desenvolvimento econômico, as estratégias de alta recompensa estruturadas por sistemas de alto risco produzem taxas de falhas muito altas o que geram poucas empresas de sucesso (CANTAMESSA et al., 2018).

De acordo com a pesquisa realizado por Kim et al. (2018), fatores como tecnologia orientada para mercado e o pensamento progressivo são os principais fatores de sucesso para uma *startup* baseada em tecnologia.

Para Blank (2013), atribuir o sucesso de uma *startup* a uma única metodologia de desenvolvimento é um erro. Entretanto, a adoção de métodos enxutos traz menos chances de insucesso, o que impacta positivamente o desenvolvimento de uma economia empreendedora.

Assim, a Engenharia de Produção pode auxiliar no desenvolvimento das *startups*, pois é composta de conceitos e ferramentas que permitem a melhor compreensão do modelo de negócio na fase de crescimento. Desta forma, alguns exemplos de conceitos aprendidos são: Mapeamento de processo, Análise de dados estatísticos e Teoria das restrições.

Portanto, o presente trabalho utiliza conceitos e ferramentas da Engenharia de Produção para desenvolver um modelo de negócio que solucione a falta de disponibilidade de mão de obra especializadas para eventos na cidade de Ponta

Grossa - PR, através da aplicação de metodologias para desenvolvimento de *startup*.

1.5 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho foi estruturado a partir de quatro metodologias para desenvolvimento de *startups*, as quais são demonstradas no referencial teórico. A proposta de desenvolvimento é identificar e compilar as principais ideias sugeridas pelos autores e aplicá-las na criação e desenvolvimento de uma *startup*. O presente trabalho, além de contemplar o detalhamento das quatro metodologias, analisa se há mercado para um modelo de negócio de prestação de serviços para o setor de eventos da cidade de Ponta Grossa - Paraná.

No presente trabalho é implementado a metodologia proposta na *startup* de prestação de serviços para eventos até a terceira fase, que é a Validação do Modelo de Negócio.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho foi estruturado em seis capítulos. O capítulo 1 apresentou uma contextualização do tema com introdução, descrição dos objetivos e justificativa. No capítulo 2 foi realizado a revisão bibliográfica com os principais conceitos para o desenvolvimento da metodologia.

No capítulo 3 foi abordado a metodologia proposta, baseada na revisão bibliográfica, para ser utilizada no desenvolvimento do trabalho. Já no capítulo 4 foi aplicada a metodologia proposta para o desenvolvimento de uma *startup* no setor de eventos e apresentado os resultados e discussões sobre tema.

No capítulo 5 foi realizado as considerações finais do trabalho e então, por fim, no capítulo 6 foi elaborado o encerramento do trabalho com as conclusões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados os principais conceitos relacionados a empreendedorismo e *startup*, as metodologias para desenvolvimento de *startups* e uma visão geral de caracterização do setor de eventos. No Quadro 1 estão definidos os conceitos específicos do ecossistema de *startups* que serão utilizados durante o desenvolvimento do presente trabalho.

Quadro 1 - Definições de Conceitos

Conceito	Definição	Fonte
Briefing	Briefing é um resumo do conjunto de ações de uma tarefa a ser realizada para solucionar um determinado problema.	PATEL (2018)
Canvas da Proposta de Valor	É uma ferramenta que auxilia a empresa desenvolver a proposta de valor para o cliente de forma mais assertiva. É estruturado em dois blocos, perfil de cliente e mapa de valor.	OSTERWALDER et al. (2014)
Canvas do Modelo de Negócios	É uma ferramenta utilizada na criação de modelos de negócio novos ou já existentes. É estruturado em nove blocos que permitem o entendimento, discussão, criatividade e análise de modelos de negócio.	OSTERWALDER e PIGNEUR (2011)
<i>Freelancer</i>	São os profissionais autônomos que executam atividades sem estabelecer contrato de exclusividade com nenhuma empresa.	DICIO (2009)
Hipóteses	São as suposições iniciais feitas pelo time de fundadores sobre determinado aspecto de desenvolvimento.	BLANK (2012)
Mercado de Conquista	Mercado de conquista é uma segmentação de mercado específica, suficiente para dar oportunidade de gerar fluxo de caixa positivo para a <i>startup</i> .	AULET(2018)
Modelo de Negócios	É a lógica do esquema descritivo da estratégia de criação, entrega e captação de valor da organização.	OSTERWALDER e PIGNEUR (2011)
Persona	É uma definição aprimorada do cliente do mercado da conquista. Pode ser compreendida como a descrição detalhada do perfil de usuário final do produto ou serviço da empresa.	AULET(2018)
Pivotar	Significa executar uma metodologia de mudança estruturada para testar uma nova hipótese fundamental a respeito do modelo de negócio ou produto.	RIES (2012)
Produto Comercial Mínimo viável (MVBP)	O MVBP pode ser compreendido como as suposições-chaves mais importantes de um produto estruturado em simplicidade e suficiência para ser vendido.	AULET(2018)
Produto Mínimo Viável (MVP)	É um conjunto de testes realizados que tem o objetivo de validar a viabilidade do negócio com a utilização do mínimo de recursos possíveis.	ENDEAVOR (2015)

<i>Startup</i>	Para Ries (2012) <i>startup</i> é uma instituição capaz de criar novos produtos ou serviços sob condições de extrema incerteza. Já o SEBRAE/MG (2017) define <i>startup</i> como uma empresa nova que possui projetos de pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias promissoras.	RIES (2012); SEBRAE/MG (2017)
----------------	---	----------------------------------

Fonte: A autoria Própria (2018)

Esses conceitos estão relacionados com o empreendedorismo e com o desenvolvimento de novos modelos de negócios, portanto serão citados durante o trabalho.

2.1 EMPREENDEDORISMO

Para Dornelas (2008) empreender significa realizar algo novo com o intuito de mudar a situação atual. Isso pode ser feito por meio da aplicação criativa dos recursos tendo como foco a criação de valor e inovação para ampliar oportunidades de negócio.

Chiavenato (2008) afirma que o empreendedorismo é um processo que deve ser iniciado pela fase de criação de algo novo valorizado pelo mercado. O processo exige muito esforço para que o negócio possa ser transformado em realidade e ainda lidar com os riscos e as possibilidades de insucessos.

O empreendedorismo pode ser definido como qualquer tentativa de desenvolvimento de novos negócios por meio de iniciativas individuais, por grupos de pessoas, ou ainda, pela expansão de uma empresa já existente (IBPQ, 2015).

Filion (1994) define empreendedorismo sob a ótica do agente, ou seja, aquele que gere a empresa. Para o autor, o gerente pratica a administração convencional e utiliza os recursos em busca de um objetivo de maneira eficiente. Já os empreendedores interpretam as situações momentâneas de um mercado específico e definem maneiras diferentes de utilizar os recursos para comercialização de um produto.

Para Blank (2012), a comercialização de produtos através do método tradicional de desenvolvimento de produtos está ultrapassado, pois este processo foi originado no século XX e não leva em consideração o ponto de vista do cliente.

O SEBRAE/MG (2015) aponta que o movimento *lean startup* é a ruptura do modelo tradicional de empreendedorismo, pois possibilita oferecer produtos inacabados para os clientes que estão dispostos a consumir e oferecer *feedbacks* para o ciclo de desenvolvimento.

2.2 STARTUP

Segundo Ries (2012), a *startup* pode ser definida como uma organização de pessoas projetada para o desenvolvimento de um novo produto ou serviço em um ambiente de extrema incerteza.

Blank (2013) entende que existe uma diferença característica entre o modelo tradicional de empresa e do modelo *startup* de desenvolvimento. Enquanto a empresa tradicional opera em um modelo de negócio, a *startup* busca um modelo de negócio. Para Blank (2013), a *startup* não é somente uma versão menor de empresas de grande porte, e sim, organizações capazes de desenvolver processos de adaptações constantes à medida que recebe *feedbacks* dos clientes, sendo capaz de formatar seu modelo de negócio para ser reproduzível e escalável.

O SEBRAE (2017) condensa as definições de Ries (2012) e de Blank (2013), afirmando que uma startup além de buscar um modelo de negócio em um ambiente de extrema incerteza, precisa ser repetível e escalável. Enquanto a repetibilidade permite a capacidade de entrega do produto em quantidade ilimitada, a escalabilidade permite a empresa aumentar sua geração de receita sem que tenha incrementos proporcionais aos custos, possibilitando uma margem de lucro sempre ascendente.

O termo *startup* pode ser utilizado ainda para definir uma empresa que está em fase inicial de desenvolvimento, que possui projetos promissores baseados em estruturas de inovação com risco envolvido (ENDEAVOR, 2012).

Já para Graham (2012), uma *startup* não necessariamente precisa estar estruturada em base tecnológica com algum risco financeiro presente, a única coisa essencial para uma *startup* é o crescimento, pois para o autor todas as demais definições são consequências do crescimento.

Neste sentido, como conclusão das definições apresentadas, pode-se dizer que *startup* é uma organização projetada para buscar um modelo de negócio que tenha potencial de crescimento em um ambiente de incerteza e capacidade de se adaptar mantendo o foco em resultado.

2.3 METODOLOGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE *STARTUP*

Na literatura existem diversas metodologias para facilitar no desenvolvimento de novos modelos de negócios e *startups*. Neste capítulo serão descritas quatro dessas metodologias e seus respectivos autores, conforme mostra a Quadro 2.

Quadro 2 - Metodologias para Desenvolvimento de *Startup*

Nome do livro	Autor	Descrição
Inovações em Modelo de Negócios	Osterwalder e Pigneur (2011)	Os autores escreveram 5 passos para o desenvolvimento de um modelo de negócio. Utilizam como principal ferramenta o Canvas do Modelo de Negócios para a validação e análise do mercado. Posteriormente Osterwalder et al. (2014) criam uma outra ferramenta, o Canvas da Proposta de Valor, que tem o objetivo de ajudar a criar valor para o cliente e auxiliar na elaboração do Canvas do Modelo de Negócios.
A <i>Startup</i> Enxuta	Ries (2012)	O autor desenvolveu um conceito de <i>startup</i> que busca reduzir o desperdício e aumentar o contato com clientes reais. Para isso divide o livro em visão, direção e aceleração.
Do sonho à Realização em 4 Passos.	Blank (2012)	Descreve uma metodologia para o desenvolvimento de modelo de negócios, dividida em 4 passos, que tem como foco o cliente.
Empreendedorismo Disciplinado	Aulet (2018)	No livro são descritas 24 etapas a serem seguidas para a criação de uma <i>startup</i> bem-sucedida. Há um grande foco no cliente e na validação de hipóteses durante o desenvolvimento.

Fonte: Autoria Própria (2018)

As quatro metodologias propostas são explanadas mais detalhadamente nos tópicos a seguir.

2.3.1 Inovações em Modelo de Negócios (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011)

Osterwalder e Pigneur (2011), propõe uma metodologia com cinco fases para a abertura de um novo negócio. As fases são Mobilização, Compreensão, *Design*, Implementação e Gerenciamento. Durante todas as fases é necessário alinhar o desenvolvimento do modelo de negócios com a ferramenta Canvas do Modelo de Negócios, que será apresentada no tópico 2.3.1.1, e com a estratégia da empresa, para que esta seja sustentável e adaptável.

Na primeira fase o objetivo é planejar a construção de um modelo de negócios bem-sucedido. Para isso é necessário definir os objetivos do negócio, testar ideias, realizar reuniões com a equipe e planejar o projeto. De forma geral, deve-se mobilizar as pessoas para o desenvolvimento do projeto.

A fase de compreensão tem como intuito realizar pesquisas e análises de elementos para a construção do modelo de negócios. Para isso há a necessidade de examinar o ambiente com pesquisas de mercado, estudar potenciais clientes do novo negócio, realizar entrevistas com especialistas, pesquisar se já tentaram implementar o modelo de negócio e coletar opiniões e ideias. Além disso, nessa fase é importante desenvolver a análise SWOT, conforme será apresentada no tópico 2.3.1.3 (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

A terceira fase é composta pela realização do Design, que é a adaptação do modelo de negócios em resposta a como o mercado reagiu. O *brainstorming*, desenvolvimento de protótipos, testes e seleção são atividades da fase de design, a qual busca que o modelo de negócio seja sustentável no mercado (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

A implementação consiste na quarta fase, em que é necessário realizar o alinhamento do modelo “velho” com o “novo” que foi modificado na fase de design. Para isso é importante a aceitação das novas ideias e a realização de um filtro do que o mercado comporta (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

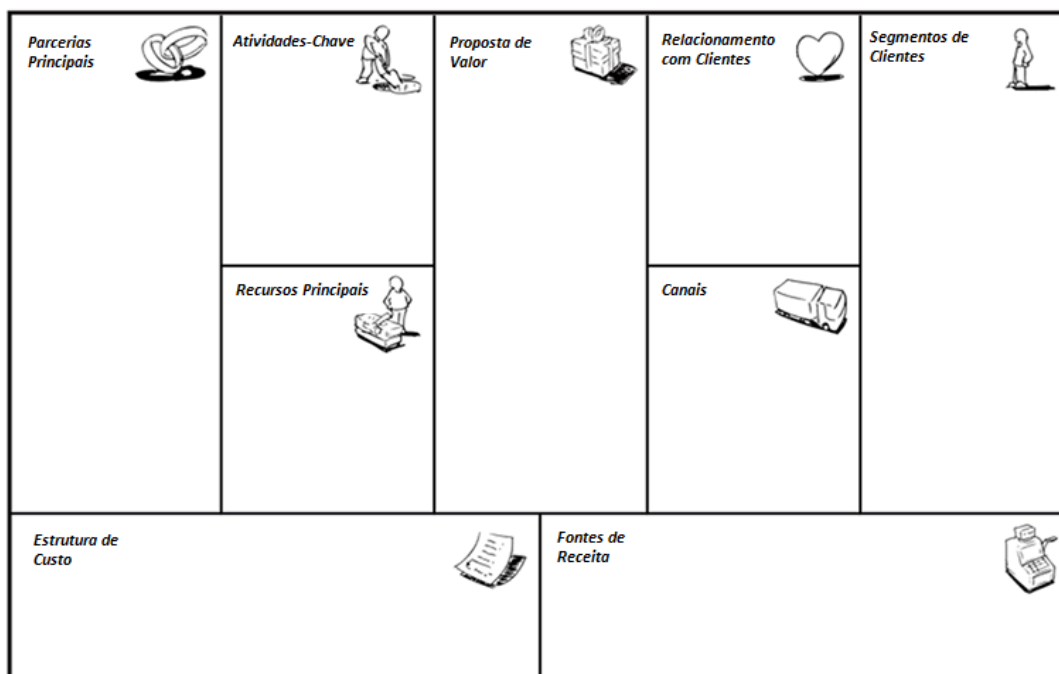
A última etapa consiste no Gerenciamento. Nessa fase é necessário adaptar e modificar o modelo de negócios de acordo com o que o mercado deseja. Para isso é necessário elaborar algumas atividades, tais como examinar o ambiente, continuar a avaliar o modelo de negócio, repensar o modelo e o que precisa ser alterado e gerenciar os conflitos que podem ser gerados entre os modelos de negócios (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

2.3.1.1 Canvas do Modelo de Negócios

Osterwalder e Pigneur (2011), desenvolveram o Canvas do Modelo de Negócios, uma ferramenta simples e de fácil entendimento para elaboração e análise das hipóteses de um novo modelo de negócios, conforme pode ser visualizado na Figura 1. Essa ferramenta facilita no desenvolvimento e compreensão do ambiente e da organização, o que torna os modelos de negócios mais competitivos e sólidos.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011) é necessário desenvolver hipóteses relacionadas com o futuro para ajudar a direcionar o modelo de negócios, pois um modelo de negócio que faz sentido hoje pode estar ultrapassado amanhã. O modelo de negócios é uma atividade importante de gestão e realizando a sua análise junto com a ferramenta Canvas do Modelo de Negócios será possível avaliar a posição do negócio do mercado.

Figura 1 - Canvas do Modelo de Negócio



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Osterwalder e Pigneur (2011) conceitua o Canvas do Modelo de Negócios como uma ferramenta que deve ter uma linguagem simples e ser compartilhada para descrever, analisar e alterar o modelo de negócio durante todo o seu

desenvolvimento. O Canvas do Modelo de Negócios possui nove tópicos que se relacionam e que apresentam uma estrutura de fácil visualização para o entendimento de como funcionará a estratégia do negócio.

Os autores sugerem ainda que o Canvas do Modelo de Negócios seja impresso em tamanho grande, estilo pôster, que ele seja colocado em uma parede para facilitar que se realize o desenho do modelo de negócio. Para a escrita, é sugerido a utilização de *post-its* e canetas para facilitar o rearranjo conforme o surgimento de novas ideias e a inviabilidade de ideias já descritas. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011)

Os nove componentes da ferramenta Canvas do Modelo de Negócios são compostas pela proposta de valor, segmentos de clientes, canais, relacionamento com os clientes, fontes de receitas, recursos principais, atividades chave do negócio, parcerias principais e estrutura de custo. Todos os componentes estão descritos no Quadro 3 a seguir. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

Quadro 3 - Componentes da Ferramenta Canvas do Modelo de Negócios

Componentes da ferramenta Canvas do Modelo de Negócios	Descrição dos componentes
Proposta de Valor	A proposta de valor é o componente de produtos ou serviços que geram valor para um segmento específico de clientes. Está relacionado com o diferencial que a empresa possui que faz com que os consumidores escolham comprar dela e não de outra concorrente. A proposta de valor é um conjunto de benefícios que resolve um problema ou supre a necessidade do cliente. Ela pode ser inovadora ou parecida com de outras empresas já existentes.
Segmentos de Clientes	É definido como grupos distintos de pessoas que uma empresa deseja alcançar e servir. Os clientes são o principal componente de um modelo de negócios. Para melhor satisfazer os clientes, a empresa deve segmentar os clientes em diferentes grupos de pessoas que possuem a mesma necessidade, comportamento ou atributos.
Canais	Os canais são descritos como sendo uma forma de comunicação e alcance dos clientes para entregar uma proposta de valor. É uma interface da empresa com os consumidores. Os canais podem ser de comunicação, distribuição e venda. Eles possuem diversas funções, tais como: melhorar o conhecimento dos clientes sobre a empresa, fornecer suporte ao cliente após a compra, facilitar o entendimento dos clientes sobre a proposta de valor da empresa.
Relacionamento com Clientes	São os tipos de relações que a empresa estabelece com um segmento específico de clientes. O relacionamento com clientes está envolvido com três motivações principais: conquistar o cliente, reter o cliente e ampliar as vendas para os clientes.

Componentes da ferramenta Canvas do Modelo de Negócios	Descrição dos componentes
Fontes de Receita	Este componente representa a receita que a empresa gera a partir de cada segmento de cliente. As empresas precisam entender qual valor cada segmento de cliente está disposto a pagar, a partir disso será mais fácil gerar as fontes de receitas para cada segmento.
Recursos Principais	No componente recursos principais é possível definir os principais recursos necessários para fazer com que o modelo de negócios funcione. Eles podem ser físicos, intelectuais, humanos ou financeiros.
Atividades Chave	As atividades chave são a descrição das ações mais importantes que as empresas devem realizar para fazer com que seu modelo de negócios opere com sucesso. Essas atividades podem ser categorizadas em produção, resolução de problemas e plataforma.
Parcerias Principais	As parcerias principais são a rede de fornecedores e parceiros que ajudam fazer com que o negócio funcione. É criado alianças para otimizar o modelo do negócio, adquirir recursos e reduzir riscos. Existem quatro tipos principais de parcerias: Alianças estratégicas entre não competidores, Parceria estratégica entre concorrentes, Fundos de investimentos para desenvolver novos negócios e Relação comprador-fornecedor para garantir a confiabilidade nos suprimentos.
Estrutura de Custo	A estrutura de custo são todos os custos envolvidos no desenvolvimento do modelo de negócios. As empresas se distinguem em dois tipos de estrutura de custo: direcionadas pelo custo, são modelos de negócios que buscam minimizar o custo sempre que possível. Ou então direcionadas pelo valor, são empresas menos preocupadas com o custo e mais preocupadas com a criação de valor, normalmente são empresas com modelo de negócios voltado para personalização e unicidade.

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

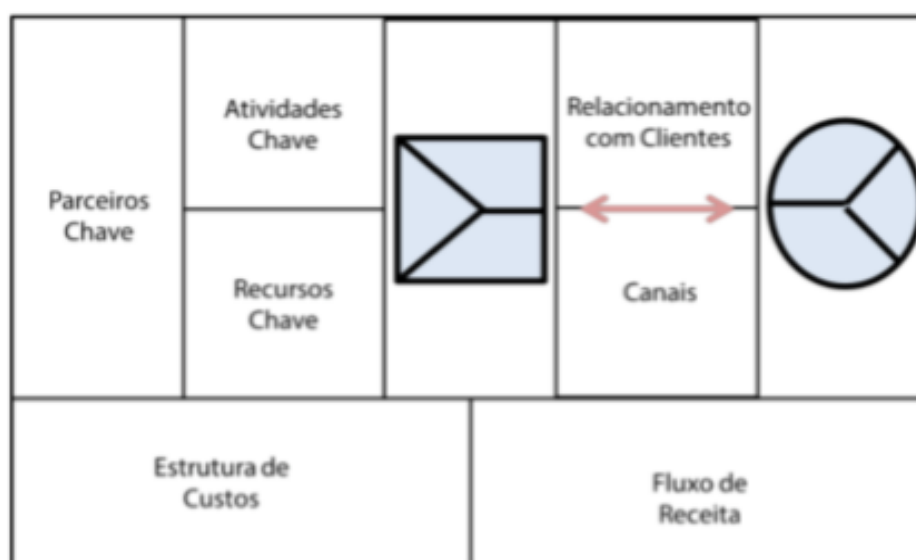
Após a criação do Canvas do Modelo de Negócios, Osterwalder et al. (2014) observaram que poderiam desenvolver uma outra ferramenta que auxiliasse na sua aplicação. Neste sentido, desenvolveu o Canvas da Proposta de Valor, o qual ajuda a entender melhor o cliente e desenvolver uma proposta de valor mais adequada ao modelo de negócio.

2.3.1.2 Canvas da Proposta de Valor

Para Osterwalder et al. (2014) o Canvas do Modelo de Negócios ajuda na criação de valor para o negócio, entretanto o autor descreve uma outra ferramenta que é o Canvas da Proposta de Valor que tem o objetivo de ajudar a criar valor para o cliente. As duas ferramentas se relacionam como mostra a Figura 2. Esse relacionamento permite que a empresa consiga tornar seu negócio sustentável, pois

para criar valor para o negócio é necessário criar valor para o cliente e para conseguir criar valor sustentável para o cliente é necessário a criação de valor para o negócio.

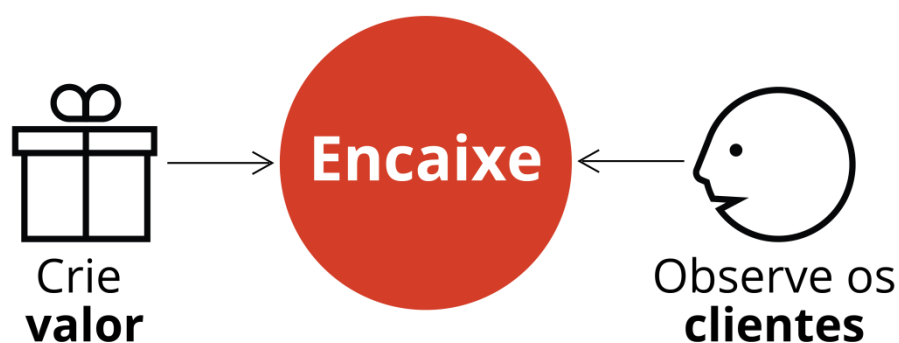
Figura 2 - Intercepção da Ferramenta de Proposição de Valor e o Canvas de Modelo de Negócio



Fonte: Osterwalder et al. (2014)

O Canvas da Proposta de Valor possui dois lados, o perfil do cliente no qual é possível entender o que o cliente deseja e o mapa de valor onde é descrito como criar valor para o cliente. A ferramenta composta por essas duas partes busca o encaixe do que os clientes querem com o valor que a empresa pode oferecer, conforme pode ser visto na Figura 3.

Figura 3 - Encaixe da Criação de Valor com os Clientes

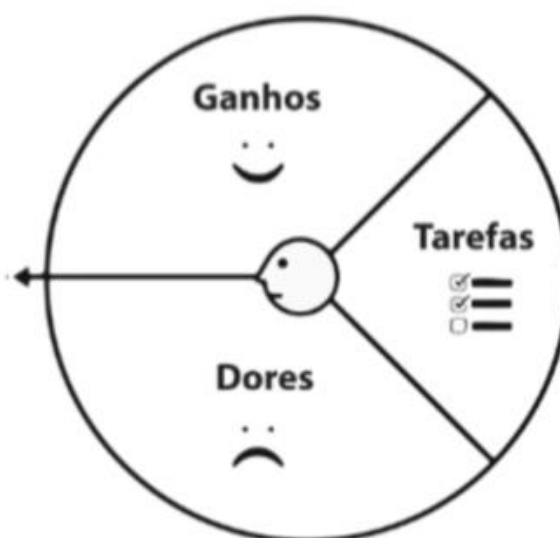


Fonte: Osterwalder et al. (2014).

O perfil do cliente é dividido em três blocos que representam os anseios dos clientes. Esses blocos são as tarefas do cliente, dores do cliente e ganhos do cliente, conforme mostra a Figura 4. As tarefas do cliente delineiam o que os clientes tentam realizar no trabalho ou na vida, como problemas que tentam solucionar ou necessidades que buscam satisfazer (OSTERWALDER et. al, 2014).

De acordo com Osterwalder et. al. (2014), o bloco de dores expõe o que aborrece os clientes durante todo o processo de realização de uma determinada tarefa. Além disso, descreve os riscos, os resultados negativos e obstáculos enfrentados relacionados com a realização da tarefa. Os ganhos abordam os resultados e os benefícios que os clientes almejam.

Figura 4 - Perfil do Cliente



Fonte: Osterwalder et al. (2014).

Para melhor desenvolvimento do perfil do cliente, Osterwalder et al. (2014) sugere a criação de uma ou mais personas como cliente para que seja possível entender melhor as tarefas, ganhos e dores dos clientes e buscar melhorias antes do produto ou serviço ser lançado no mercado.

O mapa de valor, mostrado na Figura 5, também é dividido em três blocos: produtos e serviços, analgésicos e criadores de ganhos. O bloco de produtos e serviços descreve uma lista de tudo que a empresa tem para oferecer, ou seja, todos os produtos e serviços nos quais a proposta de valor foi definida. Os analgésicos expõem como os produtos e serviços aliviaram as dores dos clientes. E

o bloco de criadores de ganhos deverá descrever como os produtos e serviços criarão ganhos para o cliente (OSTERWALDER et. al. 2014).

Figura 5 - Mapa do Valor



Fonte: Osterwalder et al. (2014).

Osterwalder et al. (2014) afirma que é possível obter o encaixe entre o perfil do cliente e o mapa de valor quando os clientes se entusiasmam com a proposta de valor. O Canvas do Modelo de Negócios e o Canvas da Proposta de Valor são ferramentas que facilitam as empresas a visualizarem como o produto ou serviço chegará ao mercado e minimizem as perdas com tempo, dinheiro e energia após o produto lançado. Além disso, possibilita que a empresa modifique sua estratégia durante o processo de desenvolvimento a tornando mais sustentável (OSTERWALDER et al, 2014).

2.3.1.3 Análise SWOT

Para Chiavenato (2008), a análise SWOT ajuda a empresa identificar a otimização da rota entre o planejamento e a implementação das estratégias de negócios, pois permite compatibilizar as vantagens oriundas das forças internas e oportunidades externas, com as fraquezas internas e ameaças externas.

A análise SWOT é uma metodologia analítica dos processos de negócio da empresa, tem como foco a identificação de oportunidades, a avaliação da estratégia competitiva e o desenvolvimento de novos produtos ou negócios para empresa (IIBA, 2011).

Chiavenato (2008) apresenta que o termo SWOT são as iniciais das palavras originárias do inglês *strengths/weakness* e *opportunities/threats* que são traduzidas como forças e as fraquezas internas da empresa e as oportunidades e as ameaças do mercado, as quais são condensadas em um quadro resumo conforme mostra o Quadro 4.

Quadro 4 - Matriz SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Fonte: Chiavenato (2008).

A UNICEF (2015) aponta que as oportunidades e ameaças estão associados a aspectos externos a empresa, as oportunidades são fatores que caracterizam um potencial benefício em prol do projeto a ser executado. Em contra partida, as ameaças são fatores que de alguma forma podem impactar negativamente na execução do projeto gerando alguma desvantagem ou risco competitivo.

Já as forças e fraquezas estão ligadas as características de fatores internos da empresa. IIBA (2011) caracteriza as forças como aquilo que o grupo responsável pelo projeto seja bom em executar e que gere alguma vantagem perante o desenvolvimento do projeto. Por outro lado, as fraquezas são os fatores que o grupo não executa tão bem e que pode gerar alguma deficiência na execução do projeto.

2.3.2 A *Startup* Enxuta (RIES, 2012)

Eric Ries (2012) propôs um novo modelo de pensar sobre empreendedorismo, o qual ajudou na inovação das empresas e *startups* em todo o mundo com o método de *startup* enxuta. Ele desenvolveu um conceito de *startup* que reduz o desperdício e aumenta o contato com clientes reais, tornando o mais rápido possível a validação do modelo de negócios. O objetivo principal de Ries (2012) com a criação do método é melhorar os índices de sucesso de produtos inovadores ao redor do mundo, tornar as empresas mais eficientes e gastar menos recursos.

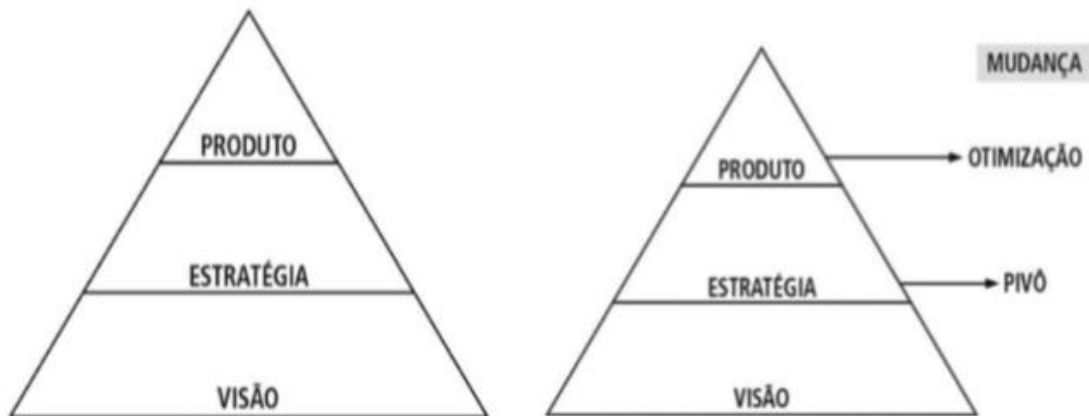
Na metodologia *startup* enxuta o empreendedor precisa percorrer o ciclo Construir, Medir e Aprender. Através deste ciclo é possível realizar a transformação de ideias em produtos, medir a reação dos clientes e aprender se melhor perseverar ou pivotar a ideia. Ries (2012) divide ainda a teoria em Visão, Direção e Aceleração.

- Visão

O autor relaciona a visão com a administração do negócio. Durante todo processo é necessário medir o progresso da empresa. Para alcançar a visão, é necessário que a empresa tenha uma estratégia voltada para o modelo de negócio e o plano do produto. Além disso, Ries (2012) ressalta a importância da análise dos parceiros, análise da concorrência e criação da persona dos clientes potenciais.

Para Ries (2012) os produtos sofrem constantes mudanças pelo processo de otimização, a estratégia também pode passar por pivotagem, que significa passar por processos de mudanças de acordo com o ambiente inserido. Já a visão raramente muda, conforme mostra a Figura 6.

Figura 6 - Mudanças no Processo de Criação de uma *Startup*



Fonte: Ries (2012)

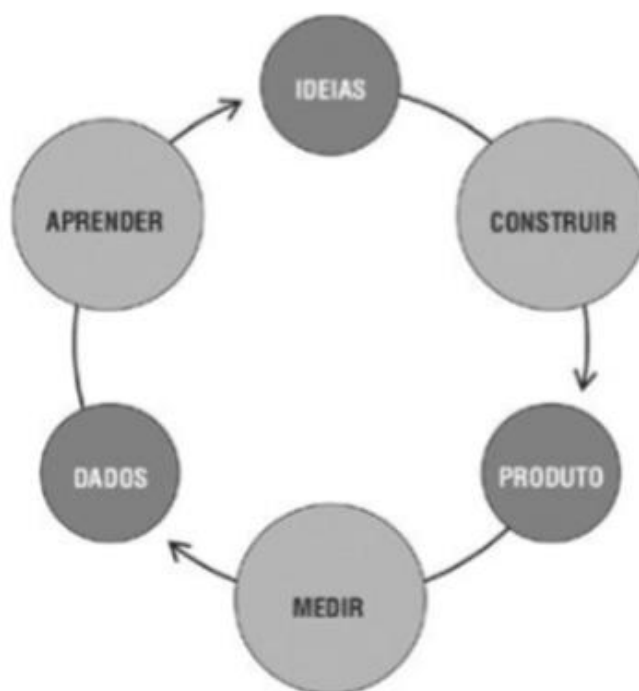
O desafio do empreendedor é conseguir manter a inovação em seu negócio, saber quando deve pivotar e quando não deve, tentar melhorar o produto, focar no marketing e nas operações (RIES, 2012).

Além disso, Ries (2012) afirma que é preciso validar constantemente o aprendizado. O intuito principal não é o aprendizado, e sim a validação do produto. Para a validação é necessário focar no cliente, o que ele precisa ou agrega valor. É necessário testar com o consumidor, pedir *feedback* e entender como melhorar e aprimorar o produto. É importante entender se o desenvolvimento do produto será sustentável, isso pode ser feito com teste de hipóteses e experimentos.

- Direção

Para Ries (2012), a *startup* funciona como catalizadora na transformação de ideias em produtos. Os clientes interagem com o produto e então respondem a essa interação com *feedbacks*. O ciclo construir-medir-aprender pode ser visualizado na Figura 7.

Figura 7 - Ciclo Construir-Medir-Aprender



Fonte: Ries (2012)

De acordo com Ries (2012) o primeiro passo do ciclo é realizar a identificação da hipótese e testar. Após a hipótese testada é importante desenvolver o produto mínimo viável (MVP), conforme será apresentado no tópico 2.3.2.1, e deixar que os clientes o testem. Ao entrar na fase medir é preciso identificar se o desenvolvimento do produto terá um progresso real. E então o último passo do ciclo e o mais importante é a pivotagem, neste passo é necessário identificar se o produto deve ser pivotado ou deve perseverar a ideia. Se com a análise das hipóteses for escolhido perseverar a ideia, o processo estratégico deve ser modificado rumo a novas hipóteses.

- Aceleração

No processo de aceleração, Ries (2012) descreve que o produto precisa ser agrupado em lotes, pois ao se trabalhar com lotes pequenos é possível reduzir os desperdícios como gasto com tempo, dinheiro e esforço. O autor acredita que além do agrupamento em lotes a *startup* enxuta só irá funcionar se a organização for construída de forma adaptável e ágil com relação aos desafios que surgirem. Ries

(2012) define que o caminho da *startup* enxuta deve ter a responsabilidade como base, seguido do processo da *startup*, a cultura e no topo precisam estar as pessoas, como é mostrado na Figura 8.

Figura 8 - Hierarquia do Caminho da *Startup*



Fonte: Ries (2012)

Outro passo importante para Ries (2012) no processo de aceleração é fazer com que o produto cresça no mercado até alcançar crescimento sustentável. Para Ries (2012) há quatro maneiras dos clientes ajudarem no crescimento sustentável, que são: (i) boca a boca, (ii) efeito colateral da utilização do produto, (iii) por publicidade financiada e (iv) compra ou uso repetido. Além disso, é necessário criar uma organização adaptativa, ou seja, uma organização que adapta seus processos e desempenho de modo automático às condições correntes.

Segundo Ries (2012) a inovação também precisa estar no processo de aceleração, à medida que há o crescimento das *startups* é necessário entender novamente as necessidades dos clientes existentes e explorar novos modelos de negócios em busca de novos clientes.

2.3.2.1 Produto Viável Mínimo - MVP

Uma *startup* de sucesso é capaz inicialmente de obter uma ótima ideia que inclui o *insight* em si e contempla a perspectiva de mercado para esta ideia, além de

possuir uma equipe que seja capaz de executar eficientemente o desenvolvimento de um ótimo produto. Segundo Altman (2010), se a *startup* conseguir fazer isso de modo conciso e os clientes adorarem o produto, muito provavelmente não terá que investir grandes esforços no desenvolvimento de clientes, pois, os próprios clientes iniciais evangelizarão a respeito do produto proposto.

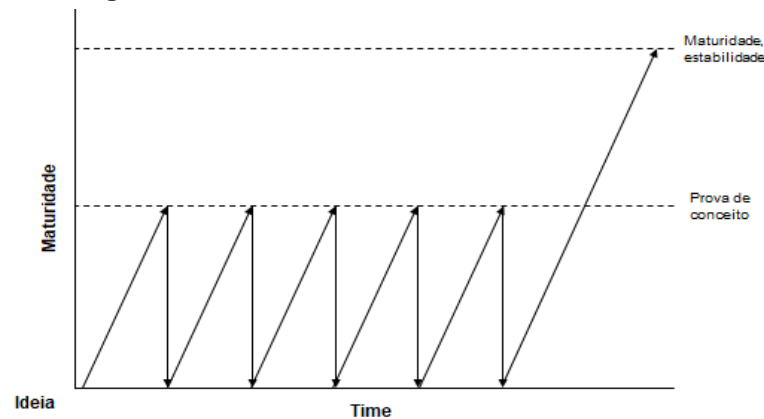
Assim, as principais referências utilizam do conceito do MVP (Produto Mínimo Viável). A proposta do MVP é validar se os clientes estão dispostos a remunerar a empresa com o produto proposto, isso deve ser feito de modo prático, rápido e sem investir muito dinheiro nesta ação. Blank (2013) entende que o MVP deve ser capaz de gerar aprendizado e para isso a empresa não precisa de uma versão mais barata ou simples do produto, mas sim de uma estrutura mínima que seja capaz de entregar o resultado final que é a proposta do produto ou serviço que o cliente terá acesso (BLANK, 2013).

Logo, o MVP deve ser capaz de validar se a boa ideia inicial realmente corresponde a um produto interessante do ponto de vista dos clientes. Para a ENDEAVOR (2015), o MVP não é um produto inacabado com defeitos de funcionalidade, é o mínimo de recursos que constituíram a ideia de produto que resolverá o problema principal do cliente. Este processo faz parte do ciclo de *feedback* até que a empresa obtenha aprendizado suficiente para obter as características finais do produto e o colocar no mercado.

Neste sentido, o MVP representa uma versão funcional mínima do produto. O objetivo principal é solucionar um problema existente no mercado, o protótipo do produto deve então simular o que o produto, quando finalizado, será capaz de ofertar a seus usuários ou clientes (UDACITY, 2018).

Brikman (2016) entende que no geral, as equipes de desenvolvimento não compreendem o conceito do MVP. Para ele, o MVP está ligado a um processo de desenvolvimento do produto que será realizado inúmeras vezes para que se rompa o estágio de prova do conceito alcançando até a maturidade e estabilidade do produto ao longo do tempo, conforme apresentado na Figura 9.

Figura 9 - Processo de Desenvolvimento de MVP



Fonte: Adaptado de Brikman (2016)

A melhor maneira de se obter aprendizado é “falhar rápido”. Os autores têm denominado isso de várias formas, *speed wins*, *agile*, *lean*, independente da denominação, o objetivo é apenas obter o *feedback* do produto de usuários reais, tendo sempre em mente a tentativa e erro através do menor experimento possível, ou seja, o MVP (BRIKMAN, 2016).

2.3.3 Do Sonho à Realização em 4 Passos (BLANK, 2012)

Segundo Blank (2012), no século XX, a lógica de desenvolvimento de produtos era utilizada pelas empresas que buscavam disponibilizar produtos no mercado, conforme mostra a Figura 10. Para o autor, este modelo é limitado e inconsistente, pois as empresas ainda não possuem um mercado definido no qual o produto será lançado. Neste sentido, as empresas utilizam desta lógica e se esquecem do principal elemento de desenvolvimento de qualquer produto, o cliente.

Figura 10 - Diagrama de Desenvolvimento de Produto

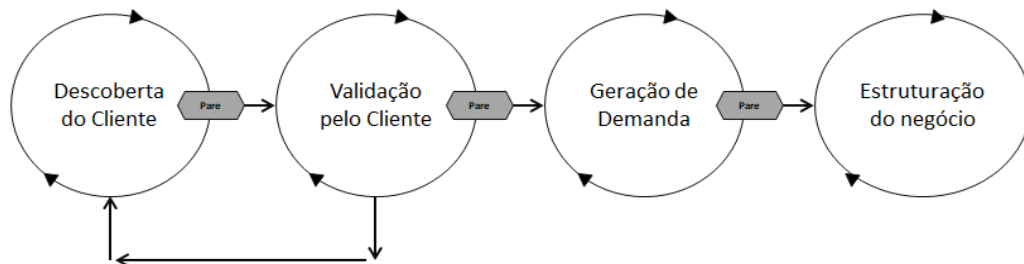


Fonte: Blank (2012)

Blank (2012) afirma que quando é observada a realidade de uma *startup*, usualmente a ideia do negócio surge a partir de palpites de seus fundadores que acreditam na existência de um mercado e de seus possíveis clientes. Nessas ideias, já está definida a maneira como o produto ou serviço chegará aos clientes. Entretanto, para que isso se concretize, é preciso estruturar um processo que tenha foco no cliente, enfatizando a descoberta e o aprendizado

Nesse sentido, Blank (2012) propõe um processo estruturado em quatro passos principais, cada qual resulta em entregas específicas, são eles: descoberta do cliente, validação pelo cliente, geração de demanda e estruturação do negócio. O modelo circular pressupõe a flexibilidade e a maturação do processo que demonstra a possibilidade de retroceder. Por trás disso, está o desenvolvimento consistente do processo até que avance para a próxima fase. Embora cada etapa tenha sua entrega específica, o processo está fundamentado na meta global, que é provar que o negócio é rentável e que pode fazer a *startup* expandir. A Figura 11 mostra o modelo de desenvolvimento proposto por Blank (2012).

Figura 11 - Modelo de Desenvolvimento de Cliente



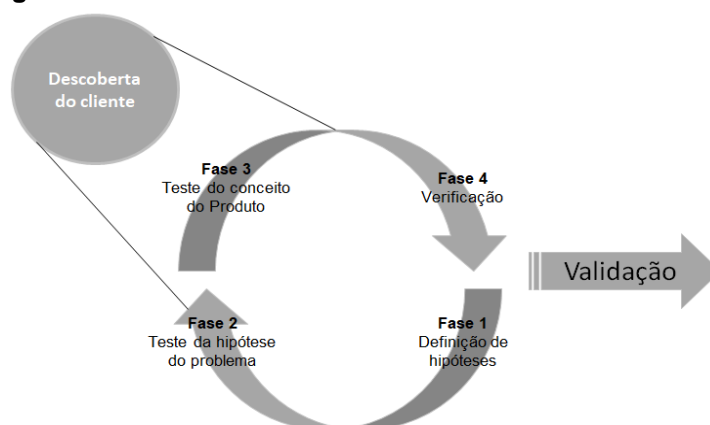
Fonte: Blank (2012)

- Descoberta do Cliente

A primeira etapa é a descoberta do cliente, conforme pode ser observado na Figura 12. Esta é a base para o desenvolvimento, a etapa principal do processo, pois além de ser referência para as demais etapas, ela deve transformar em fatos, as hipóteses que originaram o surgimento da empresa. Na primeira fase, deverá ser elaborado um *briefing* transcrito com as principais hipóteses do modelo de negócio, o produto/serviço, o cliente, o problema a ser resolvido, os canais de distribuição, o

preço, o tipo de mercado, os principais concorrentes e as possíveis demandas (BLANK, 2012).

Figura 12 - Descoberta do Cliente: Visão Geral do Processo



Fonte: Blank (2012)

Na segunda fase, devem ser validadas junto aos clientes as hipóteses iniciais do modelo proposto. Esta fase permite uma compreensão mais profunda de como o cliente se comporta. A validação do problema a ser resolvido deve ser efetivada, uma vez que, este é o motivo principal da compra de qualquer produto ou serviço, o produto precisa ser útil de alguma maneira para o cliente. Nesta fase, a equipe de desenvolvimento deve estar apta a modificar as hipóteses iniciais à medida que entra em contato com os clientes e aprende com os *feedbacks* (BLANK, 2012).

A terceira fase tem como objetivo qualificar o conceito do produto e as proposições iniciais através da síntese dos *feedbacks* obtidos na fase anterior. A conclusão desta ação permitirá uma definição mais clara do produto junto a equipe de desenvolvimento, além de prover maturidade para uma segunda rodada de *feedbacks* com clientes. Esta fase deve permitir a construção de um conselho consultivo, uma espécie de conjunto de pessoas formado por clientes potenciais, aptos a fornecer *feedbacks* de modo mais consistente sobre o conceito do produto e das hipóteses iniciais (BLANK, 2012).

A quarta e última fase da primeira etapa deve permitir que a equipe de desenvolvimento apresente um descritivo atualizado das características do produto capaz de atender às necessidades do cliente. Além disso, é importante nesta etapa

que a equipe consiga validar o quanto o cliente está disposto a pagar pela solução do problema, comprovando através de um plano de análise financeira mais robusta. Por fim, a equipe de desenvolvimento deve ser capaz de sintetizar em um plano de produto ou serviço o aprendizado para continuar ou retroceder (BLANK, 2012).

- Validação pelo Cliente

A etapa dois consiste na validação pelo cliente. Blank (2012) entende que se a primeira etapa foi efetivada com êxito, a *startup* estará muito propícia a efetivar as primeiras vendas de seu produto. Entretanto, é preciso incrementar elementos no processo para que a equipe de vendas seja capaz de converter contatos potenciais em clientes efetivos. A etapa dois tem como meta criar a estrutura que suportará todo o processo de convergência das primeiras vendas e o ciclo de aprendizado para desenvolvimento do mapa de vendas da empresa. Assim como na etapa um, a etapa dois é desmembrada em quatro fases que apresentam entregas específicas, mas que integram a meta global do processo, conforme pode ser visto na Figura 13.

Figura 13 - Validação pelo Cliente: Visão Geral do Processo



Fonte: Blank (2012)

A primeira fase tem como meta final que o produto “fique pronto para vender”. E esta fase deve apresentar uma proposta de valor, um plano de materiais de apoio a vendas, um plano de desenvolvimento do canal de distribuição, a definição de um mapa de venda e por fim, a contratação de um vendedor especializado em fechamento de contrato. Diferentemente da segunda fase da

primeira etapa, em que o foco era compreender as necessidades do cliente, a meta aqui é a efetivação das primeiras vendas. Blank (2012) aponta que é preciso evitar gatilhos tendenciosos, tais como, demonstrações gratuitas e políticas de bonificação para clientes visionários. Isso se justifica, uma vez que, se os clientes realmente efetivarem as primeiras compras mesmo com o produto inacabado em condições normais, provavelmente as principais hipóteses estão validadas.

Na terceira fase, a *startup* deve ser capaz de posicionar seu produto em um destes três tipos de mercado: o mercado já existente, um novo mercado ou um mercado ressegmentado. O posicionamento tem como foco canalizar esforços de relacionamento com cliente e mercado em uma tentativa de gerenciar a imagem que a empresa passa ao mercado. A principal entrega desta fase é um *briefing* posicional da empresa frente a esta categorização (BLANK, 2012).

A quarta e última fase da segunda etapa é um processo bastante crítico, pois, na fase seguinte a *startup* estará prestes a comprometer o fluxo de caixa da empresa. Esta etapa de verificação deve ser consistente na formalização das evidências, essa é uma forma de comprovar a validação das hipóteses. Como entregas principais, a equipe de desenvolvimento deve apresentar as especificações finais principais do produto/serviço, o mapa final de vendas replicável e escalável, os principais esclarecimentos e complementos do mapa de distribuição, o plano de receitas final validado através do modelo de negócio rentável (BLANK, 2012).

- Geração de Demanda

A etapa três apresenta quatro subdivisões, conforme mostra a Figura 14, que suportam o processo de geração de demanda, são elas: estar pronto para lançar a empresa e o produto, definir posicionamento da empresa e do produto, realizar lançamento da empresa e do produto e a fase de geração de demanda.

Figura 14 - Geração de Demanda: Visão Geral do Processo



Fonte: Blank (2012)

A primeira fase tem como metas definir o tipo de mercado para o qual a *startup* está se desenvolvendo e definir os objetivos do primeiro ano de geração de demanda. Neste sentido, o foco é estabelecer o tipo de estratégia que será utilizada para a geração de demanda do produto ou serviço até o primeiro ano de lançamento da empresa. Portanto, ao término desta fase, a empresa deverá responder enfaticamente a qual dos três mercados se encaixa melhor: um mercado existente, um novo mercado ou se está ressegmentando um mercado existente, bem como, possuir um referencial de planejamento que apresente de forma concisa números de marketing, vendas, e orçamento para o primeiro ano de geração de demanda (BLANK, 2012).

A fase dois permitirá uma definição mais clara do nicho de mercado para a qual a *startup* está sendo criada. Para tanto, Blank (2012) sugere que seja feita a contratação de uma agência de marketing e propaganda especializada que terá como meta, por exemplo, refinar o processo comunicativo com o público alvo, conquistar novos influenciadores. A agência não extinguirá as funções do time de desenvolvimento, já que possuem atividades mais finalísticas, enquanto que o time de desenvolvimento possuem processos de desenvolvimento mais estruturados. A empresa deverá ainda utilizar um processo de auditoria, uma espécie de interação com o mercado e com o próprio ambiente interno para entendimento da imagem que a empresa consolidou até o presente momento. Estas informações servirão de base para a adequação do processo de lançamento da empresa no mercado na próxima fase.

Após ter realizado o processo de auditoria e ter compreendido uma visão do mercado para com a empresa, é preciso efetivar o processo de lançamento. Sendo assim, as principais entregas desta fase é a descrição específica do público alvo, listagem de possíveis comunicadores do setor, a definição das mensagens de comunicação, o plano de mídia de acordo com o público alvo e as métricas de sucesso do processo de lançamento da empresa. Blank (2012) entende que o processo de comunicação deve ser assertivo, pois, o objetivo é que as pessoas mudem não só seu comportamento, mas também, seu modo de pensar.

A última fase da etapa de geração de demanda tem como foco maior gerar o desejo nos consumidores em obter ou consumir o produto da empresa. Blank (2012) reforça que no processo de geração de demanda, as funções variam conforme o tipo de mercado; em mercados existentes, a geração de demanda deve possibilitar que novos usuários sejam direcionados aos canais de venda. Já em mercados ressegmentados a função é educar os clientes sobre os benefícios do novo serviço, e em um novo mercado a função é educar os clientes sobre o mercado. Blank (2012) afirma que o entendimento final do processo de geração de demanda é validar se as vendas estão com tendências de crescimento e se a empresa consolidou um processo de venda eficaz.

- Estruturação do Negócio

A quarta etapa consiste na Estruturação do Negócio. Nesta etapa Blank (2012) aponta que existe um conflito típico sempre que uma *startup* inicia o processo de crescimento, pois crescer demanda cumprimento dos processos operacionais, novas contratações e burocratização no negócio. Neste sentido, para amenizar o conflito de crescimento é proposto um processo dividido em três estágios: (i) o primeiro centrado no cliente e na equipe de desenvolvimento, (ii) o segundo estágio está focado na estruturação da empresa sustentado pela missão que tem como objetivo cruzar o abismo entre os clientes pioneiros e a maioria do mercado e o (iii) terceiro estágio é focado na gestão dos processos que deve permitir que a empresa possua processos escaláveis e replicáveis, conforme pode ser visualizado na Figura 15.

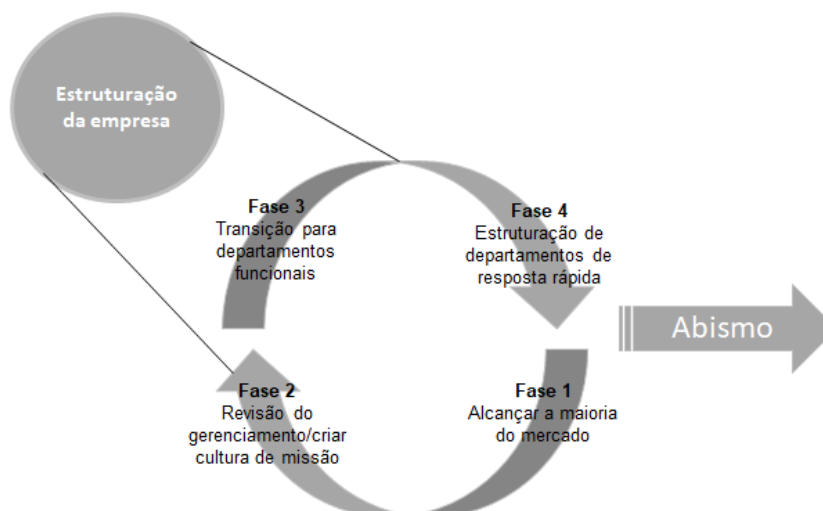
Figura 15 - Estágios Evolutivos de uma *Startup* para uma Grande Empresa



Fonte: Blank (2012)

Os três primeiros processos de desenvolvimento proposto por Blank (2012) exigem: agilidade, capacidade de resposta rápida focada na ideação e capacidade de aprendizado. A quarta e última etapa está mais focada na estruturação da empresa para preparação da repetição de processos operacionais de rotina. Os processos fazem parte da dinâmica de estruturação do crescimento da empresa e se bem desenhados, permitirão que a empresa cresça sem demandar a contratação de pessoas especialistas no assunto para implementá-los. O autor sugere a criação de um departamento de “resposta rápida”, uma espécie de setor especializado em dar suporte à estruturação de processos sem permitir que se instaure a rigidez e a burocracia trazida pela gestão por processos. Neste sentido, a quarta etapa exige que a empresa estruture processos capazes de disseminar informações de forma ágil e atualizada por toda empresa, sendo composta por quatro fases, são elas: alcançar a maioria do mercado, revisão do gerenciamento/criar cultura de missão, transição para departamentos funcionais e estruturação de departamentos de resposta rápida, como pode ser visto na Figura 16 (BLANK, 2012).

Figura 16 - Estruturação do Negócio: Visão Geral do Processo



Fonte: Blank (2012)

A primeira fase da última etapa prevê que seja realizada uma compreensão profunda da dinâmica de geração de receita. Esta compreensão é justificada pela diferença natural das necessidades dos clientes, originado pelo perfil de cada grupo. Blank (2012) aponta que os clientes visionários, por exemplo, aceitam produtos inacabados, enquanto clientes pragmáticos querem produtos em pleno funcionamento, o que desalinha com as estratégias iniciais, já que para sustentar a geração de receita a *startup* deve alcançar a maioria do mercado.

Em suma, a primeira fase deverá apresentar um plano para “cruzar o abismo”, que significa romper o banco de clientes iniciais, e ainda, um plano de vendas para sustentar este novo perfil de clientes de acordo com o mercado no qual *startup* está inserida (BLANK, 2012).

Já na segunda fase, é preciso validar se a equipe atual será capaz de escalar a empresa. Segundo Blank (2012), a dificuldade está em garantir que a equipe atual seja capaz de atender aos requisitos dos novos desafios da empresa, já que, as ações desenvolvidas até então foram focadas em clientes visionários, enquanto que, para escalar a empresa, os desafios são inéditos e estão focados em um perfil de cliente mais pragmático. A segunda etapa deverá apresentar uma “missão crítica”, que é um planejamento interno focado na execução de ações para escalonamento e crescimento da empresa.

A terceira etapa tem como objetivo fazer uma espécie de desdobramento da missão crítica macro da etapa de estruturação do negócio. Blank (2012) entende que a definição das missões dos departamentos auxiliam no desenvolvimento dos objetivos que são traduzidos em resultados, bem como na estruturação dos processos de rotina, pois, cada mercado exigirá ações específicas, logo, esta orientação permitirá a focalização dos esforços para que seja possível gerar melhores resultados em cada departamento (BLANK, 2012).

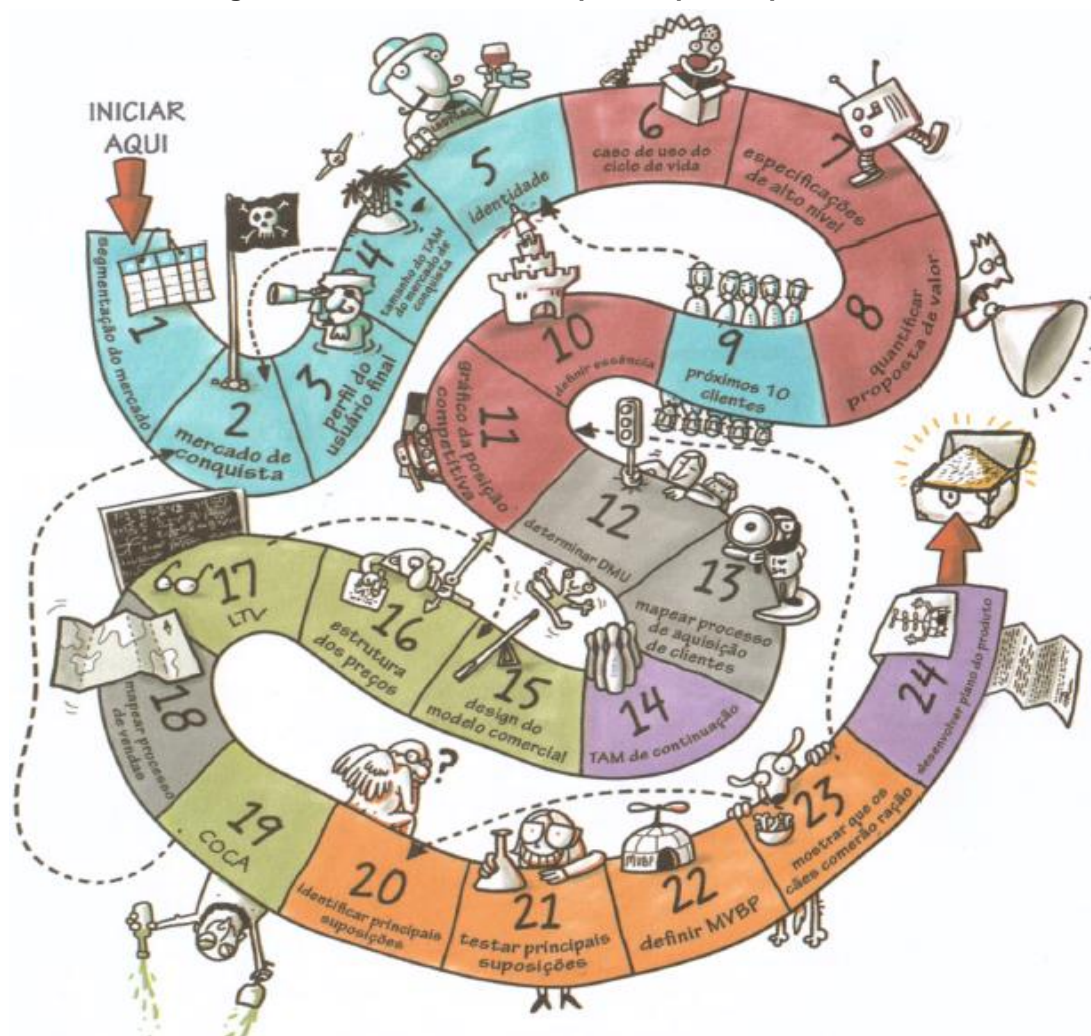
Na quarta e última fase da etapa quatro, ou seja, o último estágio da metodologia proposta por Blank (2012), a empresa deverá responder se foi capaz de criar uma cultura centrada na missão crítica; se foi capaz de criar uma estrutura de disseminação e compartilhamento de conhecimento, pensamento sistêmico das áreas e visão de cliente e, por fim, se a empresa conseguiu avançar além dos clientes iniciais, através do modelo de negócio rentável e viável alinhados a missão crítica (BLANK, 2012).

Para executar esta metodologia é necessário muita dedicação. Segundo Blank (2012), se a empresa for bem-sucedida ao executar a metodologia terá conseguido consolidar uma empresa rentável, bem-sucedida, uma equipe de funcionários satisfeitos e que está pronta para seguir em frente.

2.3.4 Empreendedorismo Disciplinado (AULET, 2018)

Segundo Aulet (2018), para uma *startup* ser bem sucedida é necessário que ela desenvolva vinte e quatro etapas, como pode ser visualizado na Figura 17.

Figura 17 - Vinte e Quatro Etapas Propostas por Bill Aulet



Fonte: Aulet (2018)

Para melhor entendimento, Aulet (2018) divide as etapas em seis temas, conforme mostra o Quadro 5. Os temas permitem uma visualização mais rápida dos passos que precisam ser seguidos na metodologia proposta.

Quadro 5 - Vinte e Quatro Etapas para uma *Startup* Bem-Sucedida

1. Quem é o seu cliente	1. Segmentação de mercado.
	2. Seleção do mercado de conquista.
	3. Criação do perfil do usuário final.
	4. Cálculo do tamanho total do mercado alcançável do mercado de conquista.
	5. Analisar perfil da identidade para o mercado de conquista.
	9. Identificar os próximos 10 clientes.

2. O que se pode fazer pelo cliente	6. Caso de uso do ciclo de vida completo.
	7. Especificar o alto nível do produto.
	8. Quantificar a proposta de valor.
	10. Definir a essência.
	11. Realizar gráfico da posição competitiva.
3. Como o cliente adquire o produto	12. Determinar a unidade de tomada de decisão do cliente.
	13. Mapear o processo de aquisição de clientes.
	18. Mapear os processos de vendas para adquirir um cliente.
4. Como ganhar dinheiro com o cliente	15. Realizar o design do modelo comercial.
	16. Definir a estrutura de preços.
	17. Calcular o valor da vida útil de um cliente adquirido.
	19. Calcular o custo de aquisição do cliente.
5. Como projetar e criar o produto	20. Identificar as principais suposições.
	21. Testar as principais suposições.
	22. Definir o produto comercial viável mínimo.
	23. Analisar se os clientes irão realmente aderir o produto.
6. Dimensionar o negócio	14. Calcular o tamanho total do mercado alcançável dos mercados de continuação.
	24. Desenvolver um plano do produto.

Fonte: Aulet (2018)

A etapa zero é o ponto de partida para quem quer abrir um novo negócio, para Aulet (2018) existem três maneiras de se iniciar um novo empreendimento, a primeira é ter uma inovação tecnológica; a segunda é ter uma ideia e a terceira é ter uma paixão. Para o autor, é necessário transformar essa paixão em inovação tecnológica ou em uma nova ideia e então deverá testar e detalhar rigorosamente sua proposta com as 24 etapas (AULET, 2018).

A primeira etapa refere-se a elaboração da segmentação de mercado. Para isso é feito um *brainstorming* com os clientes e mercados potenciais para conseguir segmentar o novo negócio. Com essa pesquisa será possível restringir o mercado e analisar quem será o cliente pagante do empreendimento. A etapa dois consiste em selecionar um mercado de conquista, ou seja, o autor cita que é importante focar e escolher um único mercado para seguir e então continuar segmentando até possuir um mercado oportuno e bem definido. Na terceira etapa, Aulet (2018) escreve sobre a necessidade de construir um perfil do usuário final. Para isso, é importante

pesquisar sobre características como: (i) gênero, (ii) faixa etária, (iii) faixa de renda, (iv) localização geográfica, (v) medos, (vi) motivações, (vii) lugares que frequenta, (viii) motivos para adquirir o produto, ou seja, conhecer quem será o seu cliente (AULET, 2018).

Na quarta etapa é necessário determinar quantitativamente o tamanho do mercado de conquista para o produto e analisar a necessidade de segmentar mais esse mercado. Para calcular o tamanho total do mercado alcançável (TAM) é necessário determinar a quantidade de usuários finais existentes que se encaixam com o perfil do usuário final e determinar quanto de receita cada usuário vale por ano. A multiplicação da receita por usuário final pelo número de usuários finais resulta na TAM em reais por ano. O cálculo da TAM de conquista é essencial para entender se o seu novo negócio está indo na direção certa ou não, pois ela representa a receita anual que é possível acumular se conseguir 100% da fatia de mercado (AULET, 2018).

A etapa cinco consiste em traçar o perfil da persona para o mercado de conquista, ou seja, criar uma descrição detalhada da pessoa que é o usuário final e cliente potencial do produto. Essa persona ficará visível para todos no novo empreendimento para que seja sempre referenciada. A definição da persona ajuda a entender o que se deve fazer e o que não se deve fazer (AULET, 2018).

Na metodologia proposta por Aulet (2018) é realizado o ciclo de vida completo do produto na etapa seis. Esse passo consiste em entender como o produto se encaixa na cadeia de valor da persona. Faz parte da etapa definir como o cliente adquire seu produto e como ele pagará pelo produto. Além disso, alguns fatores essenciais que fazem parte do ciclo de vida são analisar e entender: (i) qual a necessidade do produto para os clientes, (ii) como foi a descoberta do produto, (iii) como irão adquiri-lo, (iv) como o analisarão, (v) como usarão o produto, (vi) como determinarão o valor ganho pelo produto, (vii) como pagarão por ele, (viii) como receberão suporte pelo produto, (ix) como comprarão mais produtos e (x) como os divulgarão.

A etapa sete consiste na especificação de alto nível do produto, nesta etapa deverá ser criada a representação visual do produto e ainda deverá ser feita a análise dos benefícios do produto provenientes dos recursos (AULET, 2018).

Já na etapa oito é o momento de quantificar a proposta de valor. Para isso, deverá ser determinado como o produto trará benefícios que se transformam em

valor para o cliente e deverão ser realizadas mensurações qualitativas para mostrar o valor para o cliente. Para a realização da etapa nove deverá ser identificado pelo menos dez clientes em potencial, além da persona, que se encaixe no perfil de usuário final. Depois de encontrar esses dez clientes é necessário confirmar a semelhança destes com a persona e pesquisar se eles comprariam ou não o produto. Ao entrevistar os clientes em potencial, será possível testar cada hipótese criada nas últimas oito etapas, e se encontrar problemas nessa etapa poderá retomar o processo e checar onde estão as falhas e saná-las antes de avançar mais. Para a etapa dez é necessário definir a essência do produto, isto é, explicar para o cliente porque o negócio proposto fornecerá uma solução que os outros não conseguem fornecer tão bem, ou seja, focar no diferencial do produto que será lançado (AULET, 2018).

Na etapa onze é necessário fazer o gráfico da posição competitiva do produto. Até a etapa nove, o foco principal era conhecer bem os clientes e os usuários finais do produto, a partir da etapa dez a prioridade passa a ser o produto, como ele vai se diferenciar no mercado, qual vai ser a essência desse produto. Portanto, nessa etapa onze, o empreendedor mostrará como seu produto atende as necessidades da persona, qual o benefício de comprar o seu produto comparado com o da concorrência e precisará entender qual a posição competitiva do seu produto no mercado (AULET, 2018).

A etapa doze consiste na determinação da tomada de decisão (DMU) do cliente. Dessa forma será possível verificar quem toma a decisão final na compra do produto e quem defenderá o produto. Além disso, será possível conhecer os influenciadores que detêm poder de persuasão no momento de decisão da compra. Após definir quem tomará a decisão de compra, surge a etapa treze que é composta pelo mapeamento do processo para adquirir um cliente pagante, o que consiste na base para o mapeamento de processo é o ciclo de vida completo realizado na etapa seis. Nesse momento, aparecem os questionamentos sobre: (i) como os clientes determinarão que têm necessidade/oportunidade de comprar o produto, (ii) como os clientes descobrirão seu produto e como irão adquirir o produto, (iii) como instalarão e como pagarão por ele. No mapeamento do processo ainda será possível analisar quais regulamentos a empresa ou os clientes precisam atender para que o produto seja vendido; qual o ciclo de vendas do produto e poderá identificar as barreiras

orçamentárias, regulatórias e de conformidade que possam diminuir a capacidade de venda do produto (AULET, 2018).

A etapa quatorze é mais abrangente e tem como objetivo calcular o tamanho do mercado alcançável total para os mercados subsequentes, para isso será necessário analisar para quais mercados subsequentes será possível ampliar depois de dominar o mercado de conquista. Esse passo é importante para que haja a validação rápida de que há um mercado maior do que o mercado de conquista para o negócio, e assim observar se o negócio tem grande potencial a longo e curto prazos. Para a etapa quinze, Bill Aulet (2018) propôs que o desenho do modelo de negócio seja realizado, essa etapa é muito importante pois nela serão examinados os modelos existentes nos diversos setores para entender os valores que o produto leva para o cliente. Além disso, todas as ideias que surgiram nas etapas anteriores serão debatidas para obter um modelo inovador para o empreendimento. Os principais fatores ao desenhar um modelo de negócio são: o cliente, a criação de valor e captura, a concorrência e a distribuição.

Na metodologia de Aulet (2018), na etapa dezesseis é necessário definir uma estrutura de preço para o novo negócio. Para essa definição o autor descreve alguns conceitos básicos do preço: (i) o preço não deve ser calculado com base nos custos e sim no valor que o cliente obtém com seu produto, (ii) use o processo e a tomada de decisão para adquirir um cliente pagante e identificar as principais faixas de preço, (iii) analise e entenda quais os preços das alternativas dos clientes, (iv) diferencie os tipos de clientes que pagaram por preços diferentes, (v) tenha flexibilidade de preço para os clientes iniciais ou testadores, (vi) atente-se que é mais fácil baixar o preço do que aumentá-lo.

Após calcular e definir a estrutura de preço, será necessário realizar a etapa dezessete que consiste em calcular o valor do ciclo de vida de um cliente adquirido, para isso é preciso saber a receita unitária que cada cliente trará para o negócio e então subtrair essa receita dos custos associados ao modelo de negócio expresso por unidades. A partir deste cálculo será possível definir se o negócio é sustentável, lucrativo e atraente do ponto de vista econômico (AULET, 2018).

Após calcular a lucratividade da sua empresa é necessário mapear o processo de vendas para adquirir um cliente, esse passo é referente a etapa dezoito. Nessa etapa serão desenvolvidas estratégias de venda a curto, médio e longo prazo para o produto. A curto prazo o intuito principal é criar demanda para o

produto e atender aos pedidos do mesmo. A médio prazo o foco passa a ser o atendimento dos pedidos, além disso é necessário manter os clientes existentes e criar oportunidades de vendas adicionais para esses clientes. E a longo prazo, o foco é atender aos pedidos do cliente, sendo importante focar em marketing e planejar estratégias de crescimento e sustentabilidade no mercado no caso de surgirem concorrentes. Como consequência do processo, a etapa dezenove é composta por calcular o Custo de Aquisição do Cliente (COCA), ou seja, determinar quanto custa obter um cliente a curto, médio e longo prazo com base no processo de venda. Uma maneira de calcular o COCA com precisão é tabelar as vendas agregadas do produto e as despesas de marketing por um determinado período e dividir isso pelo total de novos clientes adquiridos nesse mesmo tempo (AULET, 2018).

O passo da etapa vinte é identificar os pressupostos chave, para isso é necessário fazer uma revisão de cada etapa: (i) analisar se o perfil da persona foi identificada corretamente, (ii) verificar os custos se estão de acordo com a margem bruta, (iii) analisar se existem outros clientes-chave para o seu negócio que não foram identificados até o momento e se esses clientes pagariam pelo produto. A etapa vinte e um é uma continuação da etapa dezenove, nela será elaborado o teste dos pressupostos-chave, ou seja, será planejado os testes empíricos para validá-los ou não visando a diminuição do risco inicial (AULET, 2018).

Na etapa vinte e dois deverá ser realizada a definição do produto comercial viável mínimo (MVBP), para isso o produto precisa ter três elementos essenciais: o primeiro é se o cliente consegue valor com o uso do produto, o segundo é se o cliente paga pelo produto e o terceiro é se o produto é suficiente para começar o ciclo de *feedback* do cliente para que se obtenha um produto cada vez melhor. Já na etapa vinte e três o autor utiliza uma expressão que é mostrar que “os cães comerão a ração”, ou seja, se os clientes irão aderir realmente ao produto ou não. Nesta fase, deverá ser desenvolvida a demonstração quantitativa que os clientes pagarão pelo produto comercial viável mínimo e deverá ser elaborada uma métrica que indica o nível de propaganda do produto que está sendo criado entre os clientes (AULET, 2018).

Por fim, na etapa vinte e quatro deverá ser desenvolvido um plano do produto, nesse momento será possível determinar para quais mercados o produto conseguirá se expandir após dominar o mercado de conquista. Para isso, é importante mapear

estratégias de crescimento para o produto. Após a realização dessas vinte e quatro etapas o negócio que está sendo desenvolvido estará muito mais sólido para ingressar no mercado. Porém Bill Aulet (2018) deixa claro que um negócio é mais que vinte e quatro etapas. Com o crescimento da empresa será necessário elaborar outros passos, tais como: criar uma cultura da empresa, selecionar uma equipe fundadora, estruturar e ampliar a equipe, desenvolver produtos, executar as vendas, criar processos de atendimento ao cliente, gerenciar fluxo de caixa, gerenciar dinheiro para expandir o negócio, entre outros passos que deverão ser desenvolvidos.

2.3.5 Visão Geral das Metodologias Analisadas

De forma geral, as quatro metodologias citadas possuem como principal objetivo ajudar o empreendedor a elaborar um passo a passo de desenvolvimento de uma startup para que o seu modelo de negócios seja bem-sucedido. No Quadro 6 a seguir é apresentada uma visão geral dos principais passos de cada metodologia analisada.

Quadro 6 - Visão Geral das Metodologias Analisadas

Inovações em Modelo de Negócios. (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011)	A Startup Enxuta. RIES (2012)	Do sonho à Realização em 4 Passos. (BLANK, 2012)	Empreendedorismo Disciplinado. (AULET, 2018)
1. Mobilização	1. Visão	1. Descoberta do cliente	1. Quem é o seu cliente
2. Compreensão	2. Direção	2. Validação pelo cliente	2. O que se pode fazer pelo cliente
3. Design	3. Aceleração	3. Geração de demanda	3. Como o cliente adquire o produto
4. Implementação		4. Estruturação do negócio	4. Como ganhar dinheiro com o cliente
5. Gerenciamento			5. Como projetar e criar o produto
			6. Dimensionar o negócio

Fonte: Autoria Própria (2018)

Todas as metodologias são focadas no cliente, na validação de hipóteses e na utilização de ferramentas durante os passos e etapas, visando facilitar a análise e o entendimento se o negócio é realmente viável ou se é melhor pivotá-lo.

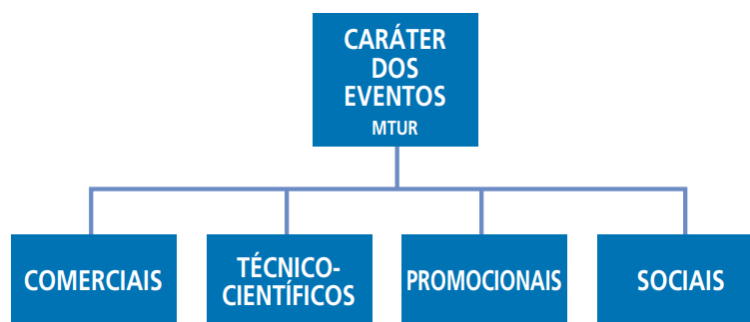
2.4 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE EVENTOS

As atividades de eventos surgiram na antiguidade, mais precisamente com o início dos jogos olímpicos, 776 anos a.C.. Ao longo deste período os eventos começaram a ter funcionalidades políticas, sociais, históricas e econômicas. No Brasil, a história mostra que os eventos surgiram antes da família real, quando as pessoas se organizavam para realização de feiras comerciais. Entretanto, foi a partir da segunda guerra mundial que o setor começou a se consolidar fortemente, pois foram construídas melhores e maiores estruturas de hotéis e espaços específicos para a realização de diversos eventos (MATIAS, 2013).

Na última década, a gestão dos eventos migrou de uma estrutura amadora de profissionais dedicados, para um setor profissional com pessoas altamente qualificadas. As principais razões para esta evolução é a complexidade oriunda da variedade dos tipos de eventos, das altas expectativas dos participantes e do envolvimento contínuo do governo e do setor privado na cadeia produtiva de serviços (ALLEN et. al, 2008).

Zanella (2006) entende que eventos é a concentração de pessoas ou entidades, reunidas para celebração de algum acontecimento especial em uma data específica. Os eventos podem servir ainda para estabelecer contatos de caráter comercial, cultural, familiar, religioso, científico, esportivo, etc.

Para o Ministério do Turismo do Governo Federal (MTur), a definição de evento está ligada ao turismo de negócios. Embora exista uma distinção clara entre os dois conceitos, estes são associados para facilitar a compreensão e a relação de interdependência, que na prática melhora o desenvolvimento de ambos os setores. O MTur define evento como sendo as atividades decorrentes da necessidade de encontros de caráter comercial, promocional, técnico, científico e social ligados ao interesse profissional, conforme mostra a Figura 18 (MTUR, 2010).

Figura 18 - Caráter de Realização dos Eventos do Ministério do Turismo

Fonte: Ministério do Turismo (2010)

A importância dos eventos rompe as barreiras do turismo, isto gera aspectos socioeconômicos de impacto positivo, tais como: aumento das taxas de emprego, aumento das taxas de utilização dos hotéis e serviços locais, incremento da arrecadação de impostos, consolidação da imagem do local de realização do evento, além de proporcionarem maior estabilidade para a atividade econômica (ZANELLA, 2006).

No geral, os eventos apresentam características inerentes do desenvolvimento, em alguns casos se confundem com o livre comércio de bens e serviços. Os participantes passam a projetar a qualidade do evento pelas magnitudes das transações comerciais que realizam (ANDRADE, 2013).

Em resumo, a atividade de eventos é a quarta colocada na pauta de exportações do Brasil, apresenta crescimentos de 7% ao ano, impacta cinquenta e seis setores da economia nacional e gera três milhões de empregos diretos e indiretos (MATIAS, 2013).

Desta forma, a conceituação do setor de eventos tem o intuito de demonstrar o potencial de exploração econômica que este apresenta. Entretanto, como afirma Matias (2013) se de um lado o setor apresenta potencial de crescimento econômico, do outro exige uma estruturação para que o setor possa continuar evoluindo.

3 METODOLOGIA

O capítulo da metodologia aborda a classificação da pesquisa e descreve as etapas que serão seguidas para o seu desenvolvimento. Neste sentido, a metodologia descreve as ações que serão realizadas e as ferramentas que serão utilizadas para a obtenção dos resultados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para Gil (2008) o objetivo principal da pesquisa é possibilitar respostas para problemas com a utilização de procedimentos específicos.

Já para Marconi e Lakatus (2003) a pesquisa é um processo formal que visa desenvolver diretrizes para respostas com a utilização de metodologias científicas, ou seja, conseguir respostas pautadas em um embasamento teórico confiável. Neste trabalho, a pesquisa foi classificada de quatro formas distintas: quanto à abordagem, quanto à natureza, quanto aos objetivos e quando aos procedimentos.

3.1.1 Quanto à Abordagem

A presente pesquisa é classificada como sendo de abordagem qualitativa. Segundo Silva e Menezes (2005) esta abordagem é caracterizada quando o pesquisador utiliza da intuição para realizar a análise dos dados.

Este tipo de abordagem é mais adequada quando existe um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e o subjetivo, e este não consegue ser traduzido em números. Sendo assim, o pesquisador é o instrumento chave porque não há a utilização de métodos e técnicas estatísticas e sim, de uma análise intuitiva (SILVA; MENEZES, 2005).

3.1.2 Quanto à Natureza

Gil (2008) define que a pesquisa de natureza aplicada tem como principal interesse a aplicação, a utilização e as consequências dos procedimentos, ou seja,

busca a aplicação em uma realidade circunstancial. Desta forma, o presente trabalho tem o intuito de compreender a interação das empresas que atuam no setor de serviços para eventos com os profissionais que trabalham de forma terceirizada nesse mercado. Sendo assim, a pesquisa deste trabalho é classificada como sendo de natureza aplicada.

3.1.3 Quanto aos Objetivos

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é classificada como exploratória. Segundo Gil (2008), as pesquisas exploratórias permitem desenvolver um esclarecimento mais preciso sobre determinado conceito ou ideia, sendo assim, se caracterizam por pesquisas com menor rigidez de métodos de planejamento e desenvolvimento. Sendo assim, comumente são utilizadas entrevistas não padronizadas de levantamentos bibliográficos e estudos de casos. Neste sentido, a atual pesquisa busca explorar a compreensão dos agentes envolvidos na interação de mercado entre as empresas e os prestadores de serviço a fim de identificar oportunidades de negócio para a validação das hipóteses iniciais.

3.1.4 Quanto aos Procedimentos

O procedimento da presente pesquisa é caracterizado como estudo de caso.

Segundo Silva e Menezes (2005) o estudo de caso é um estudo profundo e exaustivo que envolve um ou poucos objetos de forma que se obtenha um amplo e detalhado conhecimento.

A metodologia de desenvolvimento de *startups* será aplicada em um estudo de caso de um aplicativo de prestação de serviços para o setor de eventos.

3.2 ELABORAÇÃO DA METODOLOGIA

Para Gerhardt e Silveira (2009), a metodologia é o caminho escolhido para se percorrer com o intuito de chegar ao fim de um estudo proposto. Silva e Menezes (2005) entendem que a metodologia tem o objetivo de provocar uma reflexão

indagativa sobre o mundo. Afirma também que em um viés científico, a metodologia pode ser entendida como as etapas ordenadas que deverão ser vencidas na investigação de um fenômeno.

Sendo assim, a metodologia do trabalho foi desenvolvida baseada no referencial teórico, com o objetivo de apresentar o caminho para desenvolvimento do presente trabalho. Para a elaboração da metodologia foi necessário realizar as seguintes etapas.

3.2.1 Revisão de Literatura

Para a elaboração do trabalho foram utilizados artigos e livros. Por se tratar de um tema em ascensão, a maioria dos livros utilizados são atuais. Além disso, foram pesquisados trabalhos científicos no ROCA (Repositório de Outras Coleções Abertas) sobre temas parecidos que pudessem agregar ao trabalho.

O trabalho teve um embasamento pautado principalmente em quatro metodologias, as quais foram escritas nos seguintes livros: Empreendedorismo Disciplinado, Do Sonho à Realização em 4 Passos, A *startup* Enxuta e Inovação em Modelo de Negócio.

Empreendedorismo Disciplinado é a metodologia mais recente entre as quatro, foi escrita em 2013 por Bill Aulet, atual diretor do *Martin Trust Center for Massachusetts Institute of Technology* (MIT) de Massachusetts, uma das maiores escolas de negócios dos Estados Unidos e traduzido para o português em 2018. No livro são descritos 24 passos para desenvolver uma *startup* bem-sucedida (AULET, 2018).

O livro Do Sonho a Realização em 4 Passos foi escrito por Steven Gary Blank em 2007 e traduzido para o português em 2012, nele é proposto um modelo para desenvolvimento de clientes. Este modelo foi originado a partir da experiência do autor, de mais de trinta anos, como empreendedor, conselheiro e professor de universidades como *Stanford* e a *Berkeley-Columbia* da Califórnia (BLANK, 2012).

A *startup* Enxuta foi elaborada por Eric Ries em 2011 e teve sua versão traduzida para o português em 2012. O autor é cofundador da IMVU, empresa de entretenimento social online que alcançou mais de quarenta milhões de usuários. Atualmente Ries é empreendedor residente da *Harvard Business School*, além de

possuir sua metodologia divulgada em mídias de relevante importância, tais como *Harvard Business Review*, *Wall Street Journal* e *Huffington Post* (RIES, 2012).

Inovação em Modelo de Negócios é uma metodologia escrita por Alexander Osterwalder, Yves Pigneur e um conjunto de mais de quatrocentos e cinquenta cofundadores espalhados em mais de quarenta países. Foi escrita em 2010 e em 2011 foi traduzida para o português. O modelo proposto pelos autores são utilizados por companhias de renomes mundiais, tais como: 3M, Ericsson e Capgemini (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

3.2.2 Descrição do Ambiente de Coleta de Dados

O trabalho foi desenvolvido no município de Ponta Grossa no estado do Paraná. O ambiente de coleta de dados facilita o contato direto com empresários e possíveis clientes. Ambos os pesquisadores estão inseridos no mercado de trabalho, em específico, no setor de eventos e de alimentos e bebidas o que facilita o desenvolvimento da pesquisa.

Diante disso, será considerado como ambiente de pesquisa as empresas que buscam prestadores de serviços terceirizados do setor de eventos e os prestadores de serviços residentes na cidade de Ponta Grossa.

3.2.3 Procedimento de Coleta de Dados

Foi elaborado um levantamento de todas as possíveis empresas que prestam serviços no setor de eventos e que representam clientes potenciais. Para levantamento das empresas foi realizada uma busca no banco de dados do IPARDES (Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social), Junta Comercial de Ponta Grossa, Prefeitura Municipal, SEBRAE, CADASTUR e IBGE. Para identificação de possíveis prestadores de serviços foi utilizado indicações de empresários que já contratam prestadores de serviços terceirizados.

Após o levantamento de possíveis clientes, serão realizados ciclos de *feedback* e desenvolvimento baseados em entrevistas com questionário pré-estabelecido a ser descrito na metodologia de desenvolvimento.

3.3 DESCRIÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DE *STARTUP*

Após a análise das metodologias “Empreendedorismo Disciplinado”, “Do Sonho à Realização em 4 Passos”, “A *startup* Enxuta” e “Inovação em Modelo de Negócio” descritas no referencial teórico, foi definida uma metodologia a ser seguida para o desenvolvimento do presente trabalho que contempla quatro macro fases: (1) Realizar a análise de mercado do modelo de negócio; (2) Desenvolver os clientes; (3) Validar o modelo de negócio e (4) Estruturar ou pivotar o negócio. Para cada fase são descritas as etapas a serem seguidas, como mostra o Quadro 7. Todas as fases e etapas foram baseadas em literaturas dos autores Osterwald e Pigneur (2011), Aulet (2018), IIBA (2011), Ries (2012), Blank (2012) e Osterwald et. al. (2014).

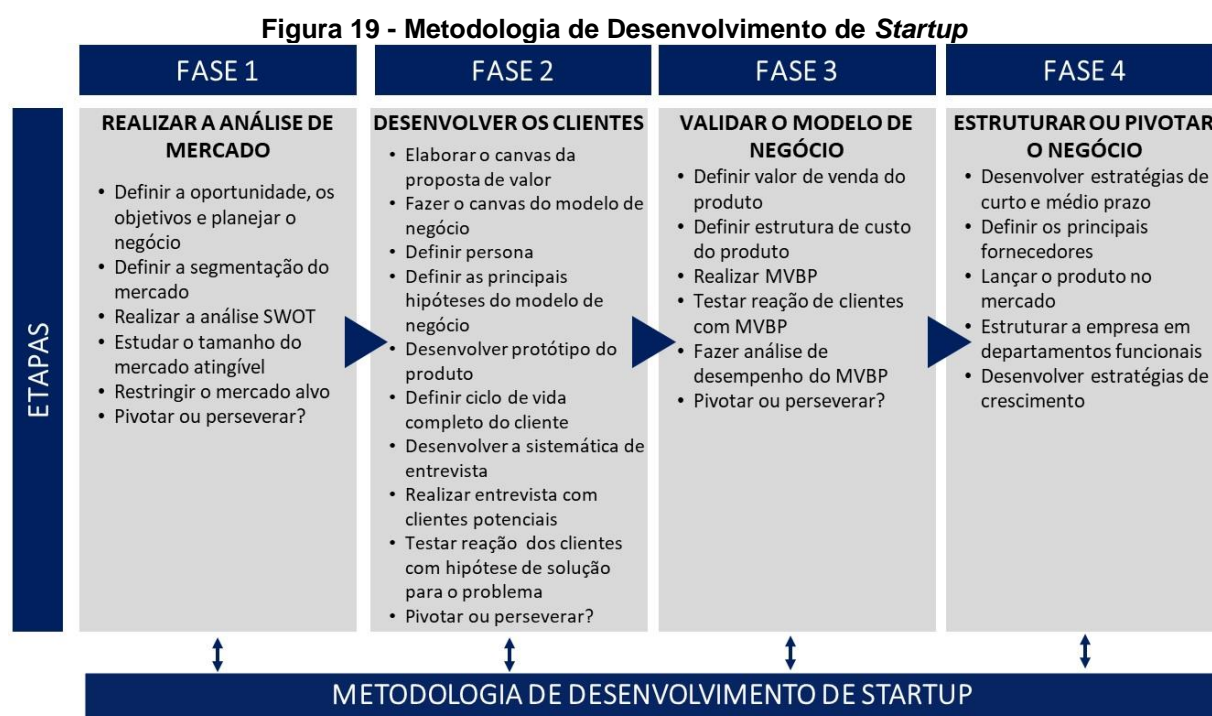
Quadro 7 - Resumo das Etapas de Desenvolvimento do Projeto

Fase	Etapas	Autor referência
Realizar análise de mercado	Definir a oportunidade, os objetivos e planejar o negócio	Osterwald e Pigneur (2011)
	Definir a segmentação de mercado	Aulet (2018)
	Realizar a análise SWOT	IIBA (2011)
	Estudar o tamanho do mercado atingível (Cliente/fornecedor)	Aulet (2018)
	Restringir o mercado alvo (clientes iniciais)	Aulet (2018)
	Pivotar ou perseverar?	Ries (2012)
Desenvolver os clientes	Elaborar o canvas da proposta de valor	Osterwald et. al. (2014)
	Fazer o canvas do modelo de negócio	Osterwald e Pigneur (2011)
	Definir persona	Aulet (2018)
	Definir as principais hipóteses do modelo de negócio	Blank (2012)
	Desenvolver o protótipo do produto	Aulet (2018)
	Definir ciclo de vida completo do produto	Aulet (2018)
	Desenvolver a sistemática de entrevista	Blank (2012)
	Realizar entrevistas com os clientes potenciais	Aulet (2018)
	Testar reação de possíveis clientes com uma hipótese de solução para problema	Aulet (2018)
	Pivotar ou perseverar?	Ries (2012)
Validar o modelo de negócio	Definir o valor de venda do produto	Aulet (2018)
	Definir a estrutura de custos do cliente	Aulet (2018)
	Realizar o MVBP	Aulet (2018)
	Testar a reação dos clientes com MVBP	Aulet (2018)
	Fazer análise de desempenho do MVBP	Aulet (2018)

	Pivotar ou perseverar?	Ries (2012)
Estruturar ou pivotar o negócio	Desenvolver estratégias de curto e médio prazo	Aulet (2018)
	Definir os principais fornecedores	Osterwald e Pigneur (2011)
	Lançar o produto no mercado	Blank (2012)
	Estruturar a empresa em departamentos funcionais	Blank (2012)
	Desenvolver estratégias de crescimento	Aulet (2018)

Fonte: Autoria própria (2018)

A Figura 19 apresenta a metodologia a ser aplicada para o desenvolvimento da *startup* de maneira mais dinâmica e de fácil visualização das fases e etapas propostas.



Fonte: Autoria Própria (2019)

A seguir serão apresentadas cada uma das fases com suas respectivas etapas.

3.3.1 Fase 1: Realizar a Análise de Mercado

A primeira fase de desenvolvimento tem como objetivo analisar o mercado para entender se a ideia é viável para ser desenvolvida ou se será necessário pivotá-la. Esta fase exige um engajamento pleno e o comprometimento da equipe do

projeto. Isso permitirá um melhor entendimento do foco de atuação da empresa, além de possibilitar a construção de uma visão mais clara de funcionamento do mercado. No Quadro 8 é descrito cada uma das etapas da fase 1.

Quadro 8 - Descrição das Etapas da Fase 1

Etapas	Descrição
Etapa 1: Definir a Oportunidade, os Objetivos e Planejar o Negócio	Consiste em realizar um planejamento inicial através da definição e listagem dos objetivos do negócio e a elaboração de um cronograma para o seu desenvolvimento. Nesta etapa será realizado um esboço inicial da ideia do negócio que será melhor estruturado na etapa 4 da segunda fase com o desenvolvimento das Hipóteses do Modelo de Negócios.
Etapa 2: Definir a Segmentação de Mercado	Essa etapa tem como objetivo definir o mercado no qual é pretendido desenvolver o negócio.
Etapa 3: Realizar a Análise de SWOT	A terceira etapa permitirá compreender através da análise SWOT as forças e fraquezas do negócio, bem como as oportunidades e ameaças presentes no mercado que são alvos de interesse no desenvolvimento.
Etapa 4: Estudar o Tamanho do Mercado Atingível	Tem como intuito analisar o mercado atingível, ou seja, esta etapa deve ter como entrega uma listagem de possíveis clientes potenciais, que serve para identificar o tamanho do mercado atingível possível. Esse levantamento deve levar em consideração tanto os prestadores de serviços interessados em divulgar seus serviços quanto as pessoas e empresas que buscam prestadores de serviços para seus eventos.
Etapa 5: Restringir o Mercado Alvo	Após entender o tamanho do mercado atingível, é preciso restringir o desenvolvimento da empresa para nichos específicos de clientes, isso permitirá maior assertividade no produto ou serviço e ciclos mais ágeis de <i>feedback</i> .
Etapa 6: Pivotar ou Perseverar?	Esta etapa é a primeira tomada de decisão de impacto expressivo no desenvolvimento do negócio, pois é o momento em que será feita a análise do conjunto de informações obtidas inicialmente. Com o término da primeira fase é necessário identificar e analisar se existe mercado para o atual modelo de negócio, se houver é preciso perseverar e passar para a segunda fase, porém se a conclusão dessa fase não for satisfatória é necessário pivotar o modelo de negócio.

Fonte: Autoria Própria (2018)

Ao término desta fase a equipe deverá possuir informações suficientes para iniciar a segunda fase e um entendimento profundo da dinâmica do mercado.

3.3.2 Fase 2: Desenvolver os Clientes

O melhor entendimento do mercado realizado na primeira fase permitirá uma análise mais profunda do perfil do cliente potencial. A partir dessa análise será

possível desenvolver os clientes e concluir se o modelo de negócios deve perseverar ou ser reestruturado. Esta fase será composta por dez etapas, as quais estão descritas no Quadro 9.

Quadro 9 - Descrição das Etapas da Fase 2

Etapas	Descrição
Etapa 1: Elaborar o Canvas da Proposta de Valor	A primeira etapa da fase dois tem como foco refinar a geração de valor para o cliente através da elaboração do Canvas da Proposta de Valor. Com essa ferramenta será possível analisar as dores e ganhos dos clientes.
Etapa 2: Fazer o Canvas do Modelo de Negócio	A ferramenta Canvas do Modelo de Negócio permitirá um entendimento mais completo da lógica de funcionamento do negócio. O desenvolvimento do Canvas do Modelo de Negócio possibilitará a equipe identificar como o negócio cria, entrega e captura valor para satisfazer as necessidades dos clientes.
Etapa 3: Definir Persona	A Persona será definida para facilitar o entendimento da equipe e de como é o perfil do seu cliente potencial. Com a definição da Persona será mais fácil entender o cliente através de características pessoais e profissionais previamente definidas, tais como: definição de idade, sexo, escolaridade, perfil empreendedor, entre outras. Estas informações ajudarão na elaboração das personas e facilitarão o relacionamento com o cliente nas fases seguintes.
Etapa 4: Definir as Principais Hipóteses do Modelo de Negócio	Nesta etapa deverão ser definidas as principais hipóteses do modelo de negócio: hipótese do produto, hipótese do cliente e do problema, hipótese da forma de monetização, hipótese do mercado e demanda e hipótese competitiva.
Etapa 5: Desenvolver o Primeiro Protótipo do Produto	Para que seja possível validar a solução do problema identificado será necessário desenvolver um protótipo do produto, isso permitirá que o cliente forneça, nas etapas seguintes, um <i>feedback</i> sobre o produto.
Etapa 6: Definir Ciclo de Vida Completo do Cliente	Esta etapa consiste no mapeamento da interação do cliente com o protótipo do produto. O desenvolvimento do ciclo de vida completo busca detalhar aspectos como descoberta do produto, aquisição do produto, usabilidade e suporte de atendimento ao cliente (SAC). Além disso, é nessa etapa que deverá ser definido o modo de monetização do serviço, ou seja, como o cliente pagará pelo serviço.
Etapa 7: Desenvolver a Sistemática de Entrevista	Com a Persona, as hipóteses e o ciclo de vida do produto definido, será necessário entrar em contato com os clientes para realizar a primeira verificação da realidade. Para isso, será desenvolvido uma sistemática que melhor se adeque a realidade do dia a dia dos clientes potenciais. Serão definidas as ferramentas que irão ser utilizadas e o processo para contato com os clientes potenciais.
Etapa 8: Realizar Entrevistas com os Clientes Potenciais	Na etapa de entrevista será possível identificar os principais problemas do cliente e obter o <i>feedback</i> do cliente tanto positivo quando negativo sobre a solução proposta para o problema.
Etapa 9: Testar Reação de Possíveis Clientes com uma Hipótese de Solução para o Problema	Esta etapa permitirá reunir informações relacionadas com a rotina dos clientes, as principais dificuldades enfrentadas e as características funcionais do produto que geram valor do ponto de vista do cliente. Estas informações serão utilizadas na fase seguinte para definir a estrutura de monetização da receita com a venda do serviço e também para a definição das características que serão necessárias para desenvolvimento do MVBP.

Etapa 10: Pivotar ou Perseverar?	Com o término da segunda fase é necessário identificar e analisar como os clientes se comportam em relação ao produto, o que gera valor para o cliente e se o protótipo do produto satisfaz suas necessidades. Se a resposta for positiva é necessário passar para a próxima fase de validação do produto, se a resposta for negativa é necessário pivotar a ideia inicial e estruturá-la novamente.
----------------------------------	--

Fonte: Aatoria Própria (2018)

Ao término desta fase de desenvolvimento de clientes a equipe deverá ter validado as principais hipóteses do modelo de negócio e ter um entendimento mais profundo das necessidades dos clientes.

3.3.3 Fase 3: Validar o Modelo de Negócio

Com um conhecimento mais profundo de quem é o cliente, é possível projetar soluções mais assertivas e entender no que o cliente está disposto a investir seu dinheiro. A Fase de Validar o Modelo de Negócio é composta por seis etapas, as quais estão descritas no Quadro 10 abaixo.

Quadro 10 - Descrição das Etapas da Fase 3

Etapas	Descrição
Etapa 1: Definir o Valor de Venda do Produto	Uma vez que foram definidas as características que proporcionam maior valor para o cliente, é preciso precificar a entrega deste benefício para o cliente através do sistema de monetização que foi validada na fase anterior.
Etapa 2: Definir a Estrutura de Custos do Produto	Após ter definido o preço de venda do serviço que o cliente está disposto a pagar, é necessário identificar os elementos que irão compor a estrutura de custos da solução proposta, isto será feito através da definição dos principais de custos para o desenvolvimento do produto.
Etapa 3: Realizar o Produto Comercial Viável Mínimo	Esta etapa deverá ter como entrega final o MVBP. Nela deverá ser desenvolvido um produto com características de funcionamento mínimo que permita que o cliente obtenha valor agregado com o uso. Com isso será possível que o cliente relate o ciclo de <i>feedback</i> e o quanto está disposto a pagar pelo serviço, mesmo que este seja ainda uma versão mais incipiente do produto.
Etapa 4: Testar a Reação dos Clientes com MVBP	Após ter desenvolvido um produto com características funcionais mínima, é preciso leva-lo até o cliente para que se inicie o ciclo de <i>feedbacks</i> . Esta fase consiste em fazer testes iniciais com o MVBP para que seja possível extrair do cliente informações que serão utilizadas para realizar a análise de desempenho do produto, bem como para desenvolver versões futuras.
Etapa 5: Fazer Análise de Desempenho do MVBP	Colher os <i>feedbacks</i> dos clientes é a etapa crucial desta fase, este momento permitirá que a equipe de desenvolvimento faça a primeira análise real de desempenho do produto a partir da opinião de uso do consumidor.

Etapa 6: Pivotar ou Perseverar?	Após obter o <i>feedback</i> com os clientes, a equipe terá ou não validado as principais hipóteses do modelo de negócio, terá confirmado se a empresa possui ou não um produto que soluciona um problema real para o cliente e se este está disposto a pagar pela solução proposta. Se todas estas informações forem positivas a equipe de projetos continua o desenvolvimento do produto. Por outro lado, se a empresa não validar as hipóteses de forma suficiente para seguir em frente, o ciclo deve ser reiniciado.
---------------------------------	---

Fonte: Autoria Própria (2018)

Com a finalização da validação do modelo de negócio será possível entender melhor o mercado do produto ou serviço que está sendo lançado, entender se o cliente potencial pagará pelo produto e então será possível passar para a fase quatro.

3.3.4 Fase 4: Estruturar ou Pivotar o Negócio

Após ter concluído com êxito as etapas anteriores será necessário preparar a empresa para desenvolver os processos funcionais de rotina. O Quadro 11 apresenta as descrições das etapas da quarta fase da metodologia.

Quadro 11 - Descrição das Etapas da Fase 4

Etapas	Descrição
Etapa 1: Desenvolver Estratégias de Curto e Médio Prazo	Esta primeira etapa permitirá que a equipe construa por meio de uma reunião a definição das estratégias de curto e médio prazo que sustentarão o desenvolvimento inicial da empresa.
Etapa 2: Definir os Principais Fornecedores	A partir deste ponto é necessário que a empresa adquira uma estabilidade funcional suficiente para atender a demanda do mercado. Para isso será necessário escolher e/ou desenvolver fornecedores capazes de atender os requisitos de funcionamento dos processos que serão desenvolvidos na próxima etapa.
Etapa 3: Lançar o Produto no Mercado	Esta etapa permitirá que a empresa alcance um número maior de clientes efetivamente. Isso ajudará a fortalecer o marketing boca a boca sobre a empresa, reforçar a dinâmica do fluxo de caixa e maximizar a visibilidade do serviço para clientes potenciais que ainda não tiveram contato com o produto. Este lançamento poderá ser feito em vários momentos em oportunidades distintas até que a equipe de desenvolvimento fique satisfeita com a visibilidade do produto.
Etapa 4: Estruturar a Empresa em Departamentos Funcionais	Se a equipe de desenvolvimento tiver resultados positivos sobre o lançamento do produto, provavelmente terá conseguido efetivar maior interesse de uso do produto. Sendo assim, será preciso estruturar a empresa em departamentos funcionais mínimos para que seja possível se relacionar com os clientes, proporcionando uma experiência satisfatória. Isso permitirá a validação constante dos serviços da empresa pelo ponto de vista do cliente.
Etapa 5: Desenvolver Estratégias de Crescimento	Por fim, se a empresa conseguir êxito com o desenvolvimento das etapas anteriores estará muito perto de escalar o modelo de

	negócios. Assim, nesta etapa serão desenvolvidas estratégias de crescimento da empresa permitindo construir uma visão de futuro mais consistente. Se a empresa não conseguir êxito nas etapas anteriores, provavelmente não terá obtido um modelo de negócio rentável e escalável, desta forma será preciso remodelar ou parar o desenvolvimento do projeto.
--	--

Fonte: Aatoria Própria (2018)

Uma vez que a equipe de desenvolvimento de *startup* conseguir elaborar as quatro fases com sucesso, provavelmente terá estruturado uma empresa com grande potencial de crescimento e terá condições de buscar financiamento para se consolidar no mercado.

O presente trabalho foi desenvolvido até a fase de Validação do Modelo de Negócio, nesta fase já é possível identificar se o modelo de negócio deve ser pivotado ou se deve ser estruturado para ser lançado no mercado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo será apresentado a aplicação das etapas descritas no capítulo 3. Com os resultados obtidos foi possível implementar a metodologia proposta até Fase 3 - Validar o Modelo de Negócio. Desta forma, foi realizada a análise da viabilidade do desenvolvimento de uma *startup* que disponibilize prestadores de serviços especializados para o setor de eventos na cidade de Ponta Grossa - PR.

4.1 REALIZAR A ANÁLISE DE MERCADO

A Análise de Mercado é realizada para entender a viabilidade da ideia do negócio. Com o desenvolvimento dessa primeira fase foi possível obter uma visão mais clara do funcionamento do negócio no mercado da cidade de Ponta Grossa - Paraná.

4.1.1 Definir a Oportunidade, os Objetivos e Planejar o Negócio

A Proposta de desenvolvimento da *startup* surgiu através da vivência empírica dos autores nos ramos de Eventos e Gastronomia. Sendo assim, ao observar a dificuldade das empresas em recrutar, selecionar e contratar prestadores de serviços temporários especializados em eventos identificou-se a oportunidade de desenvolver um modelo de negócio que relacione a necessidade das empresas em contratar prestadores de serviços qualificados com as pessoas que buscam o trabalho temporário caracterizado por contrato de trabalho intermitente ou *freelancer*.

Como objetivos para o modelo de negócio foram definidos: (i) Empreender para gerar novos modelos de negócio na cidade de Ponta Grossa; (ii) Atender a necessidade latente de prestadores de serviços qualificados no ramo de eventos e gastronomia; (iii) Prover desenvolvimento social e econômico do setor de eventos; (iv) Conectar prestadores de serviços especializados em eventos a empresas que necessitam de trabalhadores qualificados no ramo de eventos.

Ainda nessa etapa foi definido o cronograma para desenvolvimento da *startup*, como mostra a Quadro 12 abaixo.

Quadro 12 - Cronograma de Desenvolvimento do *Startup*

Fase	Etapa	Data
Realizar a análise de mercado	Definir os objetivos e planejar o Negócio	dez/18
	Definir a segmentação de mercado	dez/18
	Realizar a análise SWOT	dez/18
	Estudar o Tamanho do Mercado Atingível (Cliente/fornecedor)	dez/18
	Restringir o Mercado Alvo (clientes iniciais)	dez/18
	Pivotar ou perseverar?	dez/18
Desenvolver os clientes	Elaborar o Canvas da Proposta de Valor	jan/18
	Fazer o Canvas do Modelo de Negócio	jan/18
	Definir Persona	jan/19
	Definir as principais Hipóteses do Modelo de Negócio	fev/19
	Desenvolver o Primeiro Protótipo do produto	fev/19
	Definir Ciclo de Vida Completo do Cliente	fev/19
	Desenvolver a sistemática de entrevista	fev/19
	Realizar entrevistas com os clientes potenciais	mar/19
	Testar reação de possíveis clientes com uma Hipótese de solução para problema	mar/19
	Pivotar ou perseverar?	mar/19
Validar o modelo de negócio	Definir o valor de venda do produto	abr/19
	Definir a estrutura de custos do produto	abr/19
	Realizar o MVBP	abr/19
	Testar a reação dos clientes com MVBP	mai/19
	Fazer análise de desempenho do MVBP	mai/19
	Pivotar ou perseverar?	jun/19
Estruturar ou pivotar o negócio	Desenvolver estratégias de curto e médio prazo	jul/19
	Definir os principais fornecedores	Ago/19
	Lançar o produto no Mercado	Set/19
	Estruturar a empresa em departamentos funcionais	Set/19
	Desenvolver estratégias de crescimento	Out/19

Fonte: Autoria Própria (2019)

O cronograma é uma ferramenta que ajuda a controlar e visualizar o progresso do projeto, desta forma é mais fácil analisar quando o projeto será iniciado e finalizado. No caso do presente trabalho o projeto começou a ser elaborado em agosto de 2018 e será concluído em junho de 2019.

Além disso, o cronograma servirá de orientação para seguir uma sequência lógica de desenvolvimento das próximas etapas, permitindo um melhor planejamento e cumprimento de prazos já que este modelo de negócios requer ciclos mais ágeis de desenvolvimento.

4.1.2 Definir a Segmentação de Mercado

Para o desenvolvimento da segmentação de mercado foram identificados os principais segmentos que utilizam a mão de obra terceirizada, que são: (I) Buffets; (II) Hotéis; (III) Bares; (IV) Restaurantes; (V) Festas Particulares; (VI) Eventos Públicos Locais.

Com base na Segmentação de Mercado identificou-se que o setor de buffet é o que possui maior concentração de prestadores de serviços terceirizados especializado em eventos, pois caracteriza-se por realizar eventos de forma esporádica, não possuindo grande número de funcionários fixos, e utiliza maior contingente de mão de obra terceirizada por evento, por, normalmente, serem eventos de grande porte.

4.1.3 Realizar a Análise SWOT

O desenvolvimento da Análise SWOT permite identificar o potencial real e os desafios a serem superados com a utilização de estratégias que reduzam as ameaças e as fraquezas do modelo de negócio.

As principais forças apontam um mercado promissor caracterizado pela ausência de serviços similares e que o modelo de negócio proposto não exige um alto grau de investimento em estrutura geral ou altos custos operacionais, além de apresentar um potencial alto de interesse do público alvo.

O Quadro 13 apresenta o resumo da Análise SWOT desenvolvida a partir de um *brainstorming* para identificação dos principais aspectos a serem considerados no desenvolvimento das estratégias de negócio.

Quadro 13 - Análise SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhecimento e acesso inicial ao mercado; ▪ Centralização de Informações de processos na plataforma; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construção da marca e confiabilidade de clientes; ▪ Baixo <i>Know how</i> de desenvolvimento de <i>software</i>; ▪ Modo de monetização;
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investimento inicial reduzido; ▪ Mercado inicialmente sem concorrente; ▪ Necessidade de prestadores de serviços qualificados; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desinteresse dos empresários ou profissionais; ▪ Indisponibilidade de profissionais; ▪ Modelo de negócio de fácil geração (cópia);

Fonte: Autoria Própia (2019)

Ao analisar a estrutura da análise SWOT é possível identificar que embora a ideia da *startup* seja consistente, foi identificado aspectos de relevância para o desenvolvimento de estratégias para o modelo negócio.

No que diz respeito a forças, destaca-se o acesso ao mercado pela equipe de desenvolvimento e a possibilidade de centralização de informações de gestão para contratação dos profissionais em uma única plataforma, o que torna possível a geração de banco de dados. Já para as oportunidades do negócio, destaca-se a inexistência de concorrente direto no mercado, pois, trata-se de um modelo de negócio inovador, com baixa perspectiva de investimento, além de existir uma necessidade latente de profissionais qualificados no mercado.

Ao analisar as fraquezas, considera-se que o processo de utilização da plataforma levará um tempo até a construção da marca e confiabilidade de funcionamento, conseqüentemente, gera dúvida do modo de monetização. Ou seja, a maneira que a empresa adotará para a geração de receita inicialmente. Já para a criação da plataforma, será necessária à contratação ou terceirização do desenvolvimento, pois a equipe não possui conhecimentos técnicos para a criação.

Por fim, no que diz respeito às ameaças, é possível que as empresas e profissionais não tenham o interesse em utilizar a plataforma. Uma segunda ameaça é a indisponibilidade de prestadores de serviços, além do modelo de negócio operar de forma bastante simples, gerando a possibilidade de novos entrantes ao mercado.

Assim, embora seja possível identificar fatores que possuam alta ou baixa relevância para desenvolvimento das estratégias, será necessário bastante criatividade e entendimento das necessidades dos clientes para desenvolvimento de estratégias que conduzam ao sucesso da *startup*.

4.1.4 Estudar o Tamanho do Mercado Atingível

Essa etapa possui o intuito de analisar o mercado atingível e tem como resultado uma listagem de possíveis clientes potenciais, que serve para identificar o tamanho do mercado atingível possível. Esse levantamento leva em consideração tanto os trabalhadores interessados em divulgar seus serviços quanto as pessoas e empresas que buscam prestadores de serviços.

O Quadro 14 foi baseado em sites de busca de bares e restaurantes da cidade e demonstra o tamanho do mercado atingível para esse modelo de negócio.

Quadro 14 - Tamanho do Mercado Atingível

Qtde.	Restaurantes	Qtde.	Bares	Qtde.	Hotéis	Qtde.	Buffets
1	Montecito Mexicam Bar & Restaurante	1	Gardem Bar & Petiscaria	1	Planalto Select Hotel	1	Espaço Ponta Grossa
2	Restaurante Oriental Sukyaki	2	Piwiarnia Tap House	2	Vila Velha Premium Hotel	2	Buffet Arajan
3	La Gôndola Sta. Felicidade	3	Casa da Vó Hamburgueria	3	Geenevie Palace Hotel	3	Buffet Hamilton Alves Pinto
4	Vila Família Mikulis	4	Phono Pub	4	Hotel Barbur Center	4	Casa Velha Eventos
5	Varanda Grill	5	Boteking Bar Hamburgueria	5	Barbur Plaza Hotel	5	Buffet Janine's
6	La Taverne Restaurante & Pizzaria	6	Reitoria Bar & Petiscaria	6	Hotel 10 Ponta Grossa	6	Vila de Moura Buffet & Eventos
7	Armazém 57	7	Republica Bar Universitário	7	Astron Ponta Grossa Plaza	7	Buffet Silvana Kuhn
8	Nagashi Asian Food	8	Deck Club e Lounge Bar	8	Hotel Luds	8	Buffet Harms & Eventos
9	Tayeb	9	Petiscaria & Buteco Hora certa	9	Bourbon Hotel	9	Buffet Infantil Fabrica da Alegria
10	Elite	10	Choperia Tito	10	Hotel Pax	10	Kavina Eventos
11	Dom Afonso	11	Bavieira Choperia	11	Hotel Cassimiro	11	Carvalho Grill - Buffet
12	Restaurante O Especialista	12	Tribus Snooker Bar	12	Hotel Princess Express	12	Kirian Festas & Eventos
13	Giardino Buffet & Grill	13	Bar.Barbaridade	13	Ipê Hotel	13	Citio 7
14	Restaurante Porto Belo	14	Buteco da Visconde	14	Hotel Princesa	14	Buffet do Toko
15	Churrascaria Estrela de Prata	15	Aguaceiro Cachacária e Petiscaria	15		15	Vila Coruja Festas & Eventos
16	Churrascaria Expdicionário do Cogo	16	Venom Bar	16		16	Happy Kids
17	Churrascaria Lugano	17	Happy Hour	17		17	Fest Well
18	Donna Pizza	18	10 Football Society	18		18	Princess Eventos
19	Pizzaria O Forno	19	Garage jazz And Blues	19		19	Chacarã Berté
20	Hamburgueria 13	20	SantoMê	20		20	Adega Porto Brazos
21	Tony Pizzaria & Restaurante	21	Rei das Batidas				
22	Batata & Doce	22	Cia do Espeto				
23	Empório da Pizza	23	Kalinka				
24	Hotel Planalto	24	Sun sete Bar				
25	Restaurante & Confeitaria Balduino	25	Quintal da XV				
26	Madero Steak House	26	Botequim da XV				
27	Brasileirinho	27	Confraria do Chopp				
28	Espeto de Ponta	28	Oak Beer Store				
29	Brigata Pizzaria	29	Casa Verde Bar & Petiscaria				
30	Léo Restaurante	30	625 Square				
31	Subway	31	Boteco da Estação				
32	Churrascaria Espeto na Pedra	32	Academia do Caneco Botequim				
33	Restaurante Manjeriço	33	Império Lounge Bar				
34	Restaurante Bom Migon	34	Taco Burguer Cosina Mexicana				
35	Restaurante A Gruta	35	Boliche Strike 7 bar				
36	Restaurante Luana	36	Estrela do Chopp				
37	Cine Café	37	Bar do Chico				
38	Sam Marino Restaurante	38	Bar do Tunico				
39	La Tavola	39	Bar do Loco				
40	Restaurante Vitória	40	Espetinho do Giba				
41	Casaão Restaurante	41	Black Sheep Sport bar				
42	Restaurante Vitor	42	Ceverjaria Stras Burguer				
43	O Libanês	43	Frederico Cervejas & Cervejas				

Fonte: Autoria Própria (2019)

Com base no Quadro 14 é possível perceber que foram estudados quatro diferentes seguimentos, sendo eles restaurantes, bares, hotéis e buffets. Para o setor de restaurantes foram encontrados 43 estabelecimentos distintos, com relação aos bares foram encontrados 43 diferentes, para hotéis foram encontrados 14 e no setor de buffet foram descritos 20 diferentes.

4.1.5 Restringir o Mercado Alvo

Após estudar e entender o tamanho do mercado atingível, foi preciso restringir o mercado em nichos específicos de clientes, buscando assim, maior assertividade do serviço e possibilitando ciclos mais ágeis de *feedback*. Se o mercado que for definido como o alvo não comprar o produto ou serviço outros mercados também não comprarão então será necessário pivotar o modelo de negócio.

A partir do Quadro 14, percebe-se que o setor de buffets não é o que apresenta maior quantidade de estabelecimentos, porém este segmento de mercado possui algumas características específicas, são elas: maior necessidade prestadores de serviços terceirizados por evento, eventos realizados de forma aleatória e não contínua, contratação de funcionário por demanda e não por espera, além de gerar maior potencial de receita para o negócio. Desta forma, o setor de buffet foi definido como mercado alvo para o modelo de negócio, uma vez que representa o segmento de maior potencial de utilização do aplicativo.

4.1.6 Pivotar ou Perseverar?

A primeira fase, que consiste em Realizar a Análise de Mercado, possibilitou um melhor entendimento da dinâmica do mercado da cidade de Ponta Grossa onde o modelo de negócio está sendo desenvolvido, gerou uma visão mais clara da estrutura, tamanho e principais oportunidades do modelo de negócio.

Assim, ao realizar a análise SWOT foi possível identificar as forças e as oportunidades que potencializam o alcance dos principais objetivos do desenvolvimento deste modelo negócio. Embora as fraquezas e ameaças não apresentem impacto negativo imediato para o negócio, a longo prazo será necessário desenvolver estratégias que as mitiguem. Ao fazer a análise do potencial atingível do mercado alcançável, foi possível quantificar os estabelecimentos com o perfil de mercado que possam utilizar o modelo de negócio estudado.

Desta forma, ao considerar os objetivos de desenvolvimento e o potencial do mercado identificado, opta-se por perseverar o desenvolvimento da próxima fase que irá focar em Desenvolver os Clientes.

4.2 DESENVOLVER OS CLIENTES

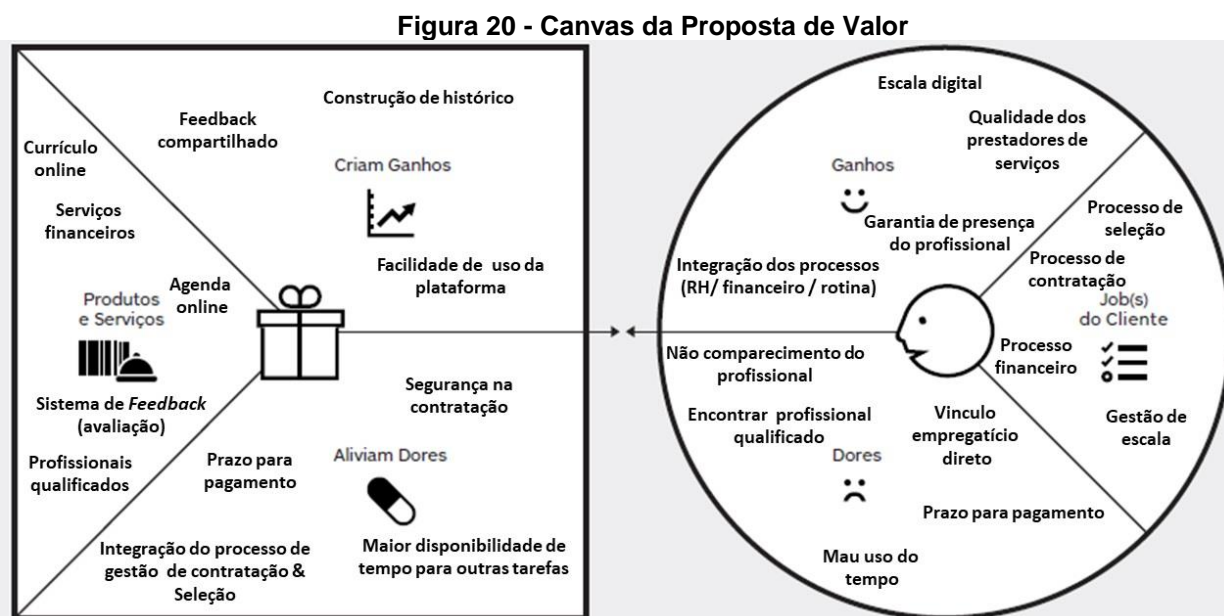
A segunda fase consiste em Desenvolver os Clientes, para isso será necessário realizar primeiramente o Canvas da Proposta de Valor, o Canvas do Modelo de Negócios e definir a Persona, com essas três fases já será possível entender melhor sobre o modelo de negócio e sobre os clientes potenciais. Após

isso, ainda nesta etapa, serão desenvolvidas as principais hipóteses do modelo de negócio, o protótipo do produto, o ciclo de vida completo do produto e o desenvolvimento e aplicação de entrevistas com os clientes potenciais para obter um *feedback* e a reação dos possíveis clientes com uma hipótese de solução para o problema.

Nesta etapa é necessário ir a campo e buscar maiores informações de como as pessoas e os possíveis clientes veem o produto que está sendo desenvolvido, além de realizar pesquisas para entender se o modelo de negócio deve perseverar ou deverá ser pivotado.

4.2.1 Elaborar o Canvas da Proposta de Valor

A ferramenta Canvas da Proposta de Valor possibilita para o futuro empresário realizar a análise das dores e ganhos dos clientes. A Figura 20 mostra como o Canvas foi elaborado para a *startup* do presente trabalho. Ao lado esquerdo foram descritos os criadores de ganho, os analgésicos e os produtos principais e ao lado direito foram descritos ganhos, dores e as tarefas dos clientes.



Fonte: Autoria Própria (2019)

Para a *startup* deste trabalho, as principais dores dos clientes são: dificuldade em encontrar mão de obra qualificada para o trabalho, o não comparecimento do

profissional no horário do evento, a perda de tempo buscando prestadores de serviços, o vínculo empregatício dependendo da quantidade de dias trabalhados e também o prazo e o processo de pagamento dos profissionais. Para essas dores foram descritos o que a *startup* poderá trazer como analgésicos, que são: a facilidade de seleção e contratação de pessoal, a segurança em contratar alguém com boas recomendações do mercado, maior prazo e facilidade de pagamento, além de gerar para o empreendedor menor gasto de tempo em busca de trabalhadores.

Com relação aos ganhos para os clientes, são descritos a eliminação de processo financeiro manual, agenda e controle de escala digital, a garantia do serviço, maior nível de qualidade do serviço. Como criadores de ganhos para a *startup* estão: facilidade de uso do canal, existirá o histórico para consulta e também o *feedback* compartilhado no aplicativo, com a avaliação e descrição dos serviços dos trabalhadores e a facilidade no processo financeiro.

Por último, como tarefas dos clientes estão descritos a emissão de recibo, os processos de pagamento, a escala de equipe a contratação e seleção, o processo de confirmação de agenda, e também o processo financeiro. Para produtos e serviços que serão ofertados a *startup* proposta foi descrito o currículo online e histórico do trabalhador, o serviço financeiro facilitado, a disponibilidade de mão de obra qualificada, o serviço de agenda e também estará disponível no aplicativo a avaliação de mão de obra especializada.

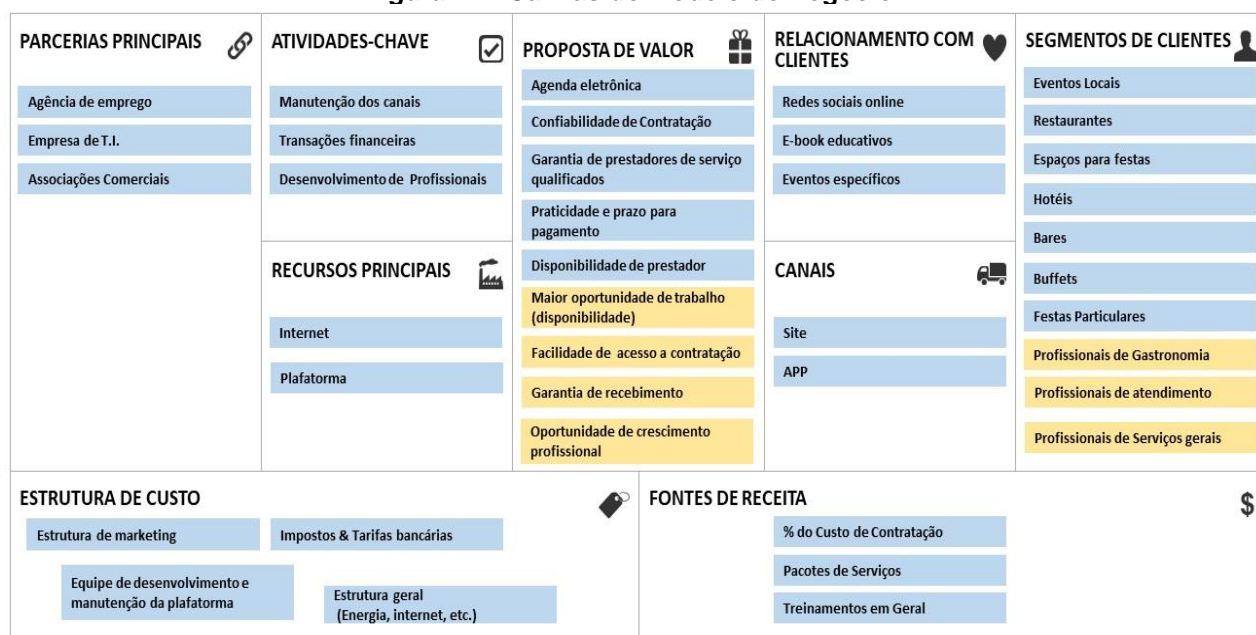
Para a *startup* é possível identificar a geração de valor no encaixe entre mapa de valor e perfil do cliente através da capacidade dos analgésicos, produtos e serviços e criadores de ganhos em suprir as necessidades oriundas do perfil do cliente. Sendo assim, a próxima etapa é elaborar o Canvas do Modelo de Negócio para continuar avaliar se a *startup* deve ou não ser continuada.

4.2.2 Fazer o Canvas do Modelo de Negócio

A ferramenta Canvas do Modelo de Negócio possibilita um entendimento mais completo da lógica de funcionamento do negócio. Com ele será possível à equipe identificar como o negócio cria, entrega e captura valor para satisfazer as necessidades dos clientes.

A Figura 21 mostra o Canvas do Modelo de Negócio para o desenvolvimento da *startup* especializada em prestação de serviços para eventos.

Figura 21 - Canvas do Modelo de Negócio



Fonte: Autoria Própria (2019)

O Canvas do Modelo de Negócio foi descrito com as duas vertentes de clientes para o modelo de negócios, ele apresenta uma conexão entre os prestadores de serviços e as pessoas que organizam eventos e buscam os *freelancers*.

Sendo assim, como proposta de valor o modelo de negócio estudado proporciona a agenda eletrônica; a confiabilidade na contratação baseada nas avaliações e histórico do pessoal no aplicativo e site; a disponibilidade de prestadores de serviços; a garantia de prestadores de serviços de qualidade; a praticidade e prazo de pagamento para o empresário, e também, a facilidade em contratar prestadores de serviços qualificados. Ao pensar no cliente prestador de serviços a plataforma fornece como proposta de valor a maior oportunidade de trabalho; facilidade de acesso a contratação; a garantia de recebimento e também a oportunidade de crescimento profissional.

Com base nisso foram descritos os segmentos de clientes que o modelo de negócio visa atingir, que são os eventos locais, os restaurantes, os espaços para festas, hotéis, bares, buffets, festas particulares e em outra vertente de cliente: os

profissionais de gastronomia, profissionais de atendimento e profissionais de serviços gerais.

As atividades chaves da *startup* são a manutenção e atualização dos canais, as transações financeiras, o desenvolvimento e *feedbacks* de profissionais e a manutenção de banco de dados. Além disso, os recursos principais são a plataforma, a internet para a utilização do aplicativo e site, o servidor de hospedagem da plataforma e a equipe técnica.

As parcerias principais para o modelo de negócio são as agências de emprego, empresas de tecnologia da informação, as associações comerciais e o operador financeiro. Como relacionamento com clientes a empresa visa utilizar as redes sociais, o aplicativo e alguns eventos específicos de divulgação. E os canais são o aplicativo e o site.

A estrutura de custos do modelo de negócios está baseado nos impostos e tarifas bancárias, na estrutura de marketing, na equipe de desenvolvimento e manutenção da plataforma, no custo de desenvolvimento da plataforma e na estrutura geral que contempla a internet, serviços gerais, energia, água, entre outros. Como fontes de receita existem a porcentagem do custo de contratação, os pacotes e serviços oferecidos e os eventos e treinamentos para o público de terceirizados.

De forma geral o Canvas do Modelo de Negócios facilita o entendimento do que a *startup* visa oferecer, como irá se relacionar com o segmento que imagina ser o público, descreve as atividades chaves do modelo de negócio e estrutura os custos com as fontes de receitas esperadas para então avaliar se o modelo de negócios deve continuar a ser desenvolvido ou se é melhor reestruturá-lo.

4.2.3 Definir Persona

A definição da persona tem o intuito de criar uma projeção sobre o perfil do cliente para que seja possível compreender melhor aspectos como a trajetória do ciclo de uso do serviço, as principais dores e as oportunidades de compreensão de aspectos que norteiam o desenvolvimento do modelo de negócio para criar valor para o cliente final.


Para a *startup* do presente trabalho existem dois tipos de persona, a persona referente as pessoas que buscam prestadores de serviços qualificados e a persona que presta serviços no setor de eventos na cidade de Ponta Grossa - PR.

Neste sentido, foram desenvolvidas três personas para que a partir destas possa ser validado o perfil real dos clientes finais do modelo de negócio.

As Figuras 22 e 23 a seguir mostram as duas personas desenvolvidas para o segmento de clientes contratantes.

Figura 22 - Primeira Persona

PERSONA - Empresa | Coordenador de Alimentos e Bebidas




André é coordenador de alimentos e bebidas / eventos de um Hotel da cidade de Ponta Grossa. Possui 29 anos de idade e é formado em turismo com ênfase em gastronomia. Como coordenador de AeB tem como foco entregar os serviços contratados atendendo às especificações do cliente. Seus principais desafios são controlar produção de alimentos e bebidas, gerenciar equipe e controlar processos de boas práticas de fabricação. Os principais problemas de rotina encontrados no seu dia a dia estão ligados ao controle de produção demandado pelos clientes com curto espaço de tempo que estão associados a custo, controle de qualidade e capacidade produtiva, bem como gerenciar escala de funcionários terceirizados, tais como atendentes, hostes e garçons.

Fonte: Autoria Própria (2019)

A *startup* pode ajudar André a resolver os problemas de recrutamento e seleção de pessoal de modo muito simples e prático, além de fazer toda a gestão de processos financeiros e de agenda de funcionários terceirizados.

Figura 23 - Segunda Persona

PERSONA - Empresa | Coordenadora de Atendimento



Amanda possui 24 anos de idade, é estudante de artes e trabalha em um buffet na cidade de Ponta Grossa. Amanda é responsável pela decoração e contratação de equipe terceirizada para prestação de serviços para o evento, tais como recepcionista, garçons, recreadores e auxiliares de serviços gerais. Amanda tem dificuldade para encontrar prestadores de serviço, além de investir muito tempo na procura (busca) de profissionais para a prestação do serviço nos eventos.


Fonte: Aatoria Própria (2019)

Para ajudar a resolver os problemas da Amanda a *startup* possuirá um processo de recrutamento e seleção simples e prático de gerenciamento de prestadores de serviços para poupar tempo e então a Amanda não precisará investir horas para buscar prestadores de serviços qualificados. Assim poderá utilizar seu tempo para desenvolvimento de novos projetos decorativos e gerir outros processos de rotina.

A Figura 24 a seguir é referente a persona para o outro segmento de clientes, a do prestador de serviços.

Figura 24 - Terceira Pessoa

PERSONA - Profissional | Garçon



Juarez possui 33 anos de idade e trabalha como agente penitenciário na cidade de Ponta Grossa - Paraná. Possui esposa e três filhos. Sua jornada de trabalho é de 12x36, ou seja, trabalha 12 horas e folga 36 horas. Para complementar a renda de sua família Juarez trabalha como garçon em eventos da cidade. Juarez conhece alguns buffets que contratam prestadores de serviços, porém a quantidade de eventos que o chamam para trabalhar são poucos, pois além dele existem outros garçons que são escalados pelo buffet. Portanto, Juarez tem dificuldade de encontrar outros lugares que contratam prestadores de serviços terceirizados para trabalhar como garçon.

Fonte: Autoria Própria (2019)

A *startup* pode ajudar Juarez facilitando o contato da pessoa que quer trabalhar, ou seja, o prestador de serviço terceirizado, com a pessoa que precisa desse profissional, o contratante. Além disso, com as avaliações da plataforma, se o Juarez fizer seu serviço da melhor forma será bem avaliado e cobiçado por novos empregadores, tanto por empresas que buscam mão de obra terceirizada quanto por pessoas físicas que queiram contratar garçons ou outros serviços “*freelancers*” para eventos.

4.2.4 Definir as Principais Hipóteses do Modelo de Negócio

Foram elaboradas as principais hipóteses para os dois segmentos de mercado, o da empresa que busca profissionais terceirizados, e para o prestador de serviços que busca trabalho do tipo “*freelancer*” em eventos. O desenvolvimento da estrutura dos quadros de hipóteses foi referenciado a partir das hipóteses de operação projetadas no canvas do modelo de negócio.

O Quadro 15 compreende a seguinte estrutura: apresentação das hipóteses e fase na primeira coluna, descritivo do percentual mínimo de respostas positivas para que a hipótese seja validada na segunda coluna e a definição da hipótese inicial do modelo de negócio na terceira coluna.

O Quadro 15 mostra as principais hipóteses do modelo de negócios que foram definidas para as empresas e pessoas contratantes. É possível verificar a Hipótese de Cliente, a Hipótese de Problema do Cliente, a Hipótese de Solução para o Problema e a Hipótese de Geração de Receita para Validar o Cliente contratante, ou seja, quem busca os profissionais terceirizados.

Quadro 15 - Validação de Hipóteses para Contratantes

Hipótese / Fases	Percentual mínimo de validação	Inicial
A1 - Hipótese de Cliente (Segmentação de Mercado)	95%	Buffet
A2 - Hipótese de Problema do Cliente (Oferta de Valor)	60%	Dificuldade em contratar <i>freelancers</i> qualificados para prestação de serviço para evento
A3 - Hipótese de Solução para o Problema (Canais)	75%	Plataforma que conecte empresas a pessoas para trabalhar
A4 - Hipótese de Geração de Receitas (Fontes de Receita)	50%	O Cliente está disposto a pagar uma % a mais para contratar profissional utilizando a plataforma

Fonte: Autoria Própria (2019)

O Quadro 16 mostra as principais Hipóteses do Modelo de Negócio que foram definidas para os profissionais que buscam trabalho do tipo *freelancer* no setor de eventos, são essas: Hipótese de Perfil de Usuário, Hipótese de Oportunidade de Trabalho, Hipótese de Solução para Oportunidade e Hipótese de Geração de Receitas.

Quadro 16 - Validação de Hipóteses para Prestadores de Serviços

Hipótese / Fases	Percentual Mínimo de Validação	Inicial
B1 - Hipótese de Perfil de usuário (Freelancer)	100%	Freelancer
B2 - Hipótese de Oportunidade de Trabalho (Oferta de Valor)	50%	Dificuldade em encontrar Trabalho como Freelancer
B3 - Hipótese de Solução para Oportunidade (Canais)	80%	Se candidatar para trabalhar via plataforma online
B4 - Hipótese de Geração de Receitas (Fontes de Receita)	50%	Pagar para se cadastrar na plataforma; (Bônus Treinamento e Eventos)

Fonte: Autoria Própria (2019)

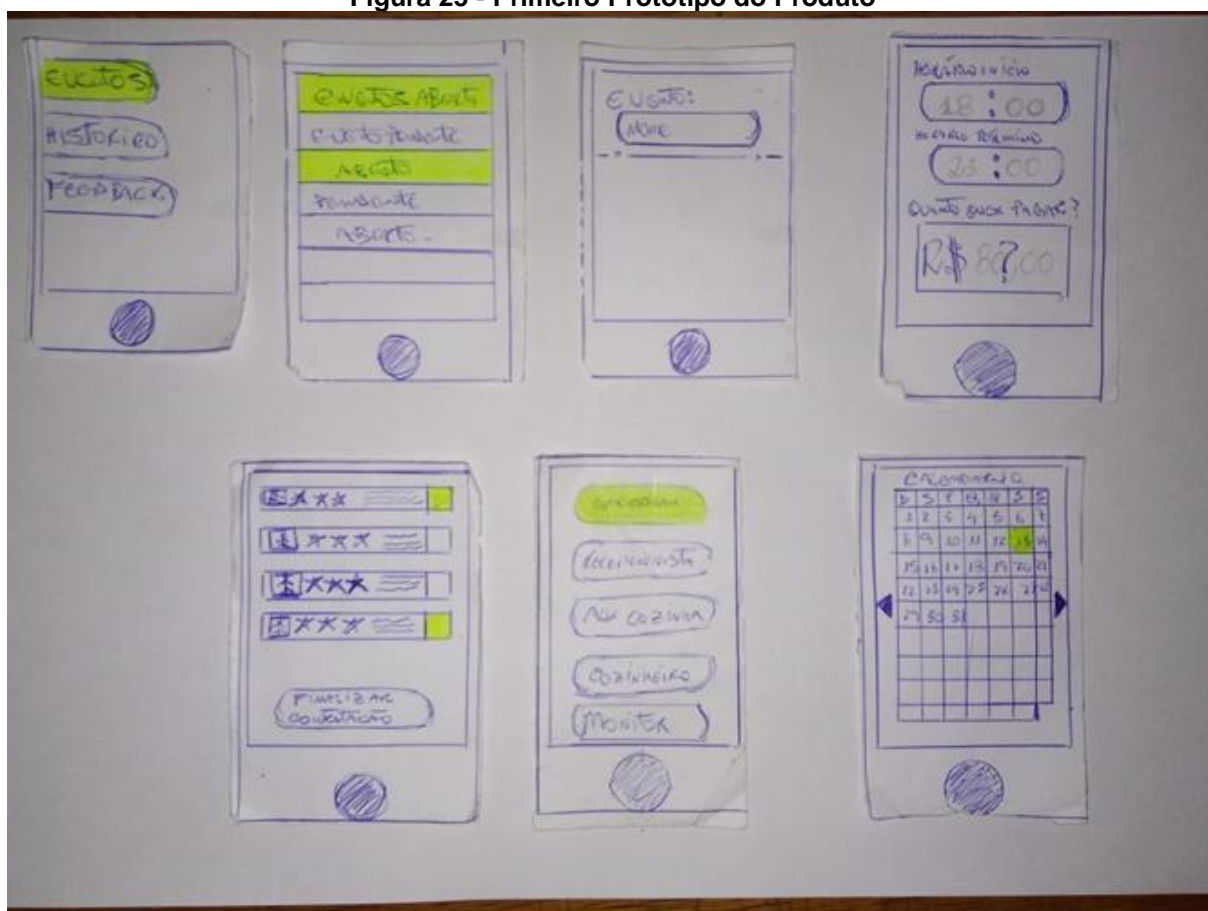
Com base nessas hipóteses é possível desenvolver a sistema de entrevista e entrevistar o cliente. A partir da entrevista foram desenvolvidos dois ciclos de pivotagens e, com base nos ciclos, foi possível validar ou não as hipóteses e então testar reação de possíveis clientes com a hipótese de solução para o problema.

4.2.5 Desenvolver o Primeiro Protótipo do Produto

O protótipo do produto deve ser elaborado para que seja possível analisar e validar a solução do problema. Ele permite que a equipe de desenvolvimento visualize melhor a solução do problema, bem como o cliente forneça um *feedback*

real sobre a estrutura e funcionalidades da solução do problema. O primeiro protótipo do produto do atual modelo de negócio foi desenvolvido em recortes de folha sulfite do tipo A4, seguindo uma ordem lógica de usabilidade de como a plataforma funcionará em um sistema do tipo *Android* ou *IOS*. A plataforma foi pensada para criar uma ideia consistente e palpável do MVP. Neste sentido, a partir do protótipo foi possível estruturar o MVP com uma lógica de funcionamento mais completa e robusta, que inclui além do uso, funcionalidades complementares, tais como: cadastro de usuários, controles financeiros, histórico de contratações, entre outros. Depois de desenvolvido o MVP, se a ideia for validada, passa a ser desenvolvida, caso contrário, a ideia deverá ser pivotada. A Figura 25 mostra a seqüência do protótipo que foi desenvolvida em folha A4.

Figura 25 - Primeiro Protótipo do Produto



Fonte: Autoria Própria (2019)

No geral, a plataforma deve conter uma estrutura com duas vertentes, a dos usuários do tipo empresa contratante e usuários do tipo prestador de serviços.

Inicialmente, o protótipo do produto foi pensando para quem está divulgando uma vaga, ou seja, contratante.

Na primeira aba do protótipo foram criados três itens: o de eventos, histórico e *feedback*. A aba *feedback* será para descrever como foi a performance do prestador de serviços; no histórico estará presente todo o histórico de contratação já feita e ao clicar em eventos irá aparecer uma outra página com as opções eventos abertos. A aba de eventos abertos contempla o evento cadastrado com profissionais já contratados, mas o evento ainda não realizado; a opção de evento pendente são eventos cadastrados, mas sem a confirmação de profissionais e existe também a opção de cadastrar um novo evento.

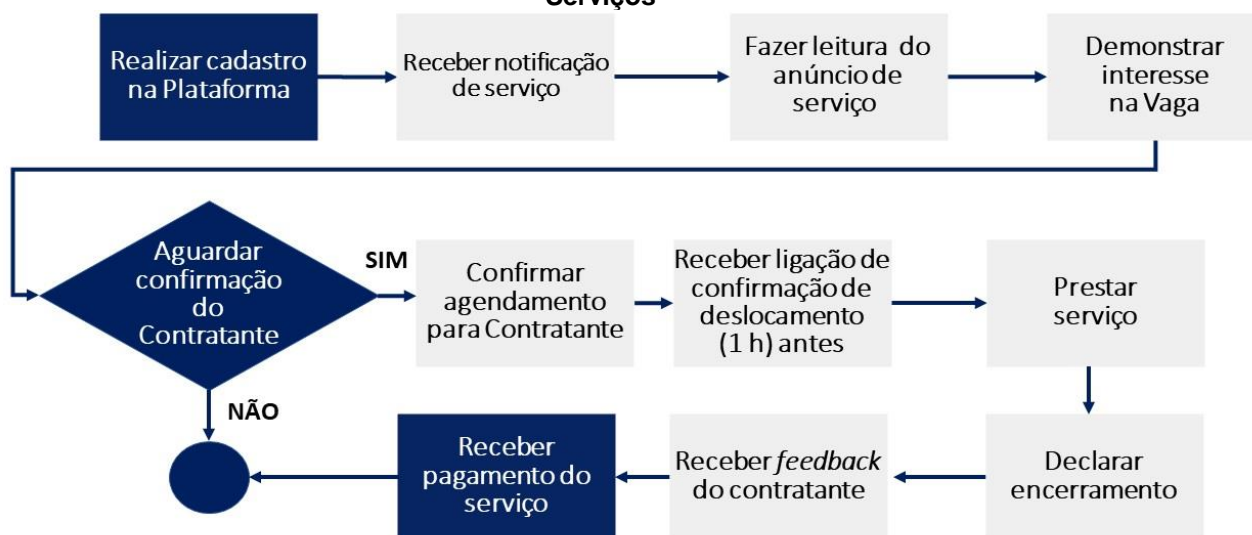
A terceira aba demonstra um exemplo de cadastramento de um novo evento, onde é solicitado o nome do evento para iniciar a configuração, seguindo na quarta aba pela solicitação de horário de trabalho e valor a ser pago pelo serviço e a quinta aba constará a confirmação de data do evento. Por fim, a sexta e sétima abas complementam o processo de seleção indicando o tipo de profissional a ser contratado, juntamente com os disponíveis para a data definida anteriormente.

Embora o protótipo do produto tenha sido estruturado de modo simplificado, este foi primordial para a construção da estrutura básica de funcionamento da plataforma, bem como do melhor entendimento da equipe sobre as funcionalidades complementares necessárias para desenvolvimento de um MVP mais robusto.

4.2.6 Definir o Ciclo de Vida Completo do Cliente

O Ciclo de Vida Completo do Cliente consiste no mapeamento da interação do cliente com o protótipo do produto. O desenvolvimento do ciclo de vida completo busca detalhar aspectos de como o cliente vai utilizar o produto. A Figura 26 a seguir mostra o Ciclo de Vida Completo do Cliente para quem está a procura de emprego, e a Figura 27 mostra o Ciclo de Vida Completo do Cliente para quem está oferecendo a Prestação de Serviços.

Figura 26 - Fluxograma de Ciclo de Vida Completo do Produto - Utilização Prestadores de Serviços

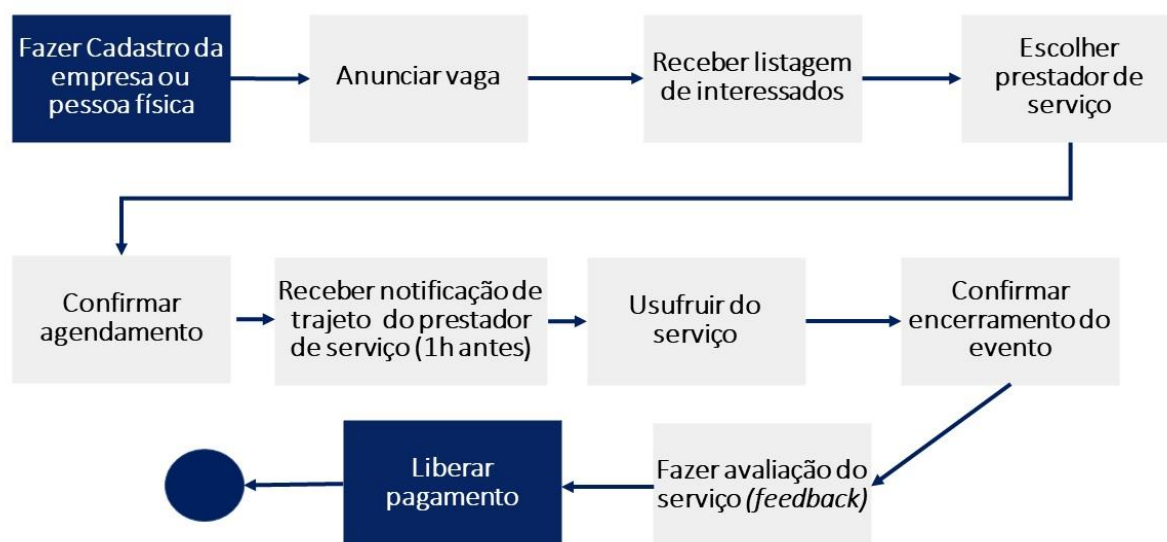


Fonte: Autoria Própria

Inicialmente, no Ciclo de Vida Completo do Cliente para quem está em busca de emprego é necessário realizar o cadastro na plataforma, então quando tiver evento será recebida uma notificação de serviço, após a notificação o prestador de serviços precisa fazer a leitura do anúncio de serviço, se tiver interessado na vaga deverá mostrar interesse por meio de uma resposta de sim ou não, ou seja, tem interesse ou não tem interesse em trabalhar no evento. Após demonstrar interesse deve esperar pela resposta da empresa/pessoa contratante, se ele será ou não escalado para o trabalho. Se o prestador de serviços foi escalado deve mandar uma mensagem de confirmação para o empregador e aguardar a data do evento. Na data do evento, uma hora antes do horário de trabalho o empregado recebe uma ligação para confirmar seu deslocamento até o evento. Após isso, ele presta o serviço, declara encerramento de serviço quando acabar, recebe o *feedback* do contratante na plataforma e em até vinte e quatro horas após o evento recebe o pagamento do serviço em sua conta corrente.

Na Figura 27, é possível verificar como foi desenvolvido o Ciclo de Vida Completo do usuário para Empresa / Pessoa Contratante.

Figura 27 - Fluxograma de Ciclo de Vida Completo do Produto - Utilização Empresas / Pessoas Contratantes



Fonte: Autoria Própria

O primeiro passo do ciclo de vida é realizar o cadastro da empresa ou da pessoa física, após é necessário anunciar a vaga para o serviço e então irá receber a listagem de interessados, escolher o profissional e confirmar o agendamento com o empregador. Uma hora antes do evento receberá uma confirmação de trajeto dos profissionais contratados confirmando seu deslocamento até o evento. Durante o evento o empregador usufrui do serviço do profissional, ao finalizar o evento o empregador confirma o encerramento do serviço, realiza a avaliação do serviço de cada profissional na plataforma e então libera o pagamento.

4.2.7 Desenvolver a Sistemática de Entrevista

Para conseguir obter um *feedback* de clientes sobre a plataforma foi desenvolvida uma sistemática de entrevista que melhor se adequou a realidade do dia a dia dos clientes potenciais. Foi elaborado um questionário com perguntas baseadas nas hipóteses do modelo de negócio, o qual foi aplicado nas entrevistas, com os *freelancers* que buscam trabalho, bem como para os empresários e pessoas que necessitam de profissionais qualificados para a prestação de serviço.

O Apêndice A mostra o primeiro questionário desenvolvido para ser aplicado aos contratantes para a validação das principais hipóteses do modelo de negócio, o Apêndice B mostra o questionário validado com a amostra inicial de contratantes.

O Apêndice C mostra o questionário desenvolvido para ser aplicado aos prestadores de serviços para a validação das principais hipóteses do modelo de negócio e o Apêndice D mostra o questionário validado com a amostra inicial de prestadores de serviços.

4.2.8 Realizar Entrevistas com os Clientes Potenciais

Após o desenvolvimento da sistemática de entrevista foi possível ir a campo para aplicar o questionário com os clientes potenciais do modelo de negócio. Primeiramente foi realizada a entrevista com os contratantes, que são os possíveis responsáveis pela geração de receita para o negócio, os pagadores. Posteriormente foi realizada a entrevista com cinquenta e sete pessoas que buscam trabalho do tipo “*freelancer*” em eventos.

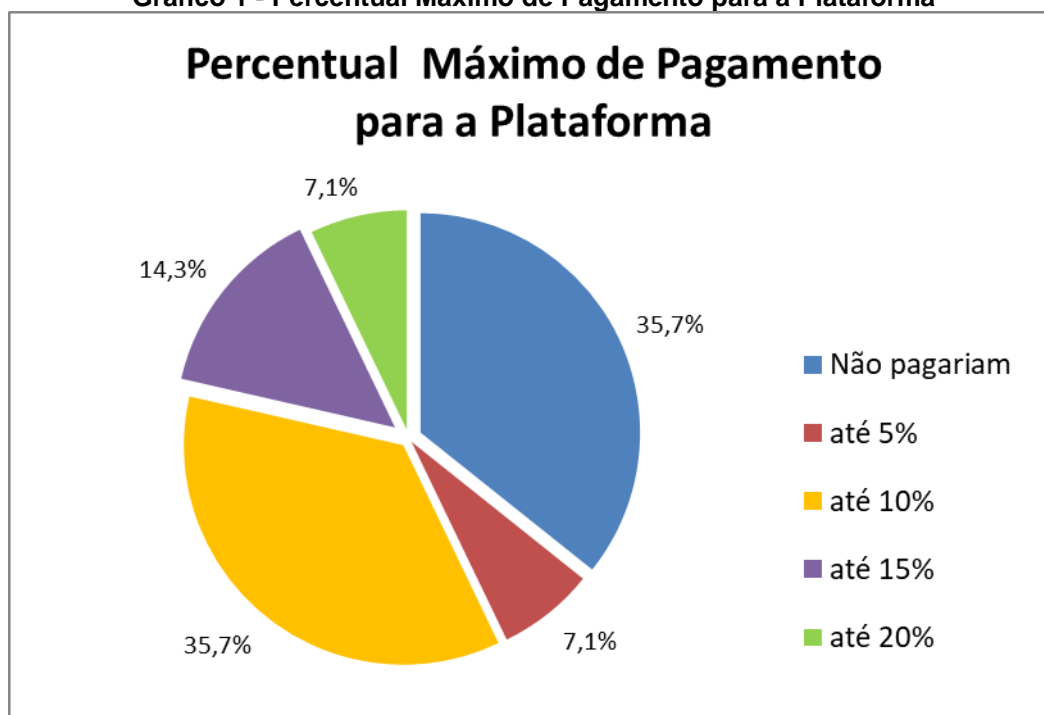
4.2.8.1 Entrevistas com Contratantes

Foi realizado contato com vinte empresas de buffets, que é o mercado alvo. Das vinte empresas de buffets da cidade, quatorze participaram da entrevista, três não quiseram participar, duas não foi possível entrar em contato e uma não desenvolvia a atividade de buffet, ou seja, foi classificada erroneamente no segmento de mercado. Inicialmente a pesquisa foi aplicada a cinco empresas, as quais são consideradas como dominantes no mercado, ou seja, possuem maior potencial de utilização da plataforma.

Após a validação do questionário as perguntas foram reestruturadas e foi aplicado novamente com mais nove empresas.

O Gráfico 1 demonstra que de todas as empresas entrevistadas, 35,7% pagariam até 10% sobre o custo de contratação e 14,3 % pagariam até 15% sobre o custo de contratação. Em média, as empresas pagariam até 8% sobre o custo de contratação do profissional para utilização da plataforma.

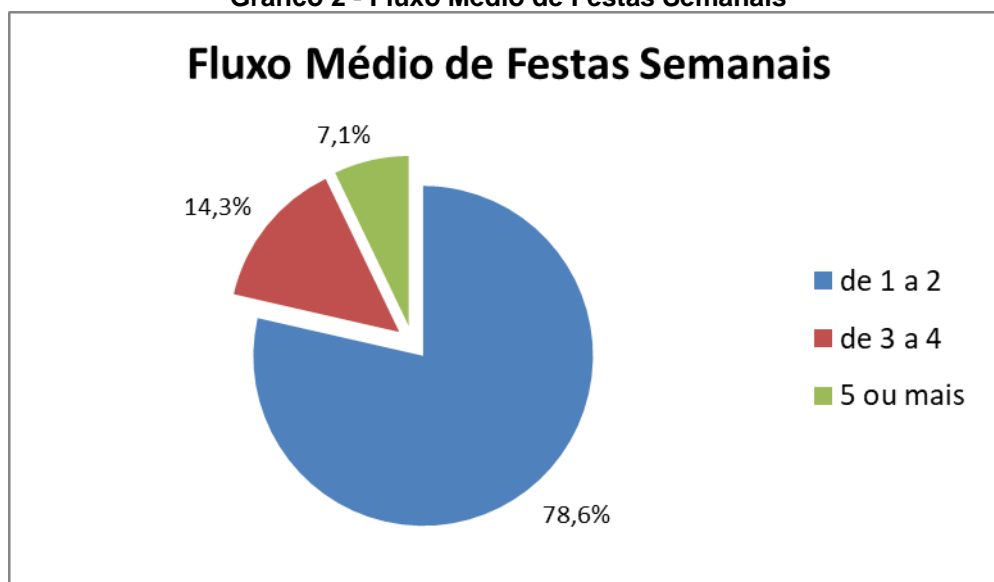
Gráfico 1 - Percentual Máximo de Pagamento para a Plataforma



Fonte: Autoria Própria (2019)

Com relação à quantidade de eventos que cada Buffet realiza por semana, o Gráfico 2 mostra que 78,6 % afirmaram realizar uma ou duas festas e/ou eventos semanais, 14,3 % afirmam realizar entre três ou quatro festas e/ou eventos semanais e 7,1% afirmaram realizar cinco ou mais festas e/ou eventos semanais.

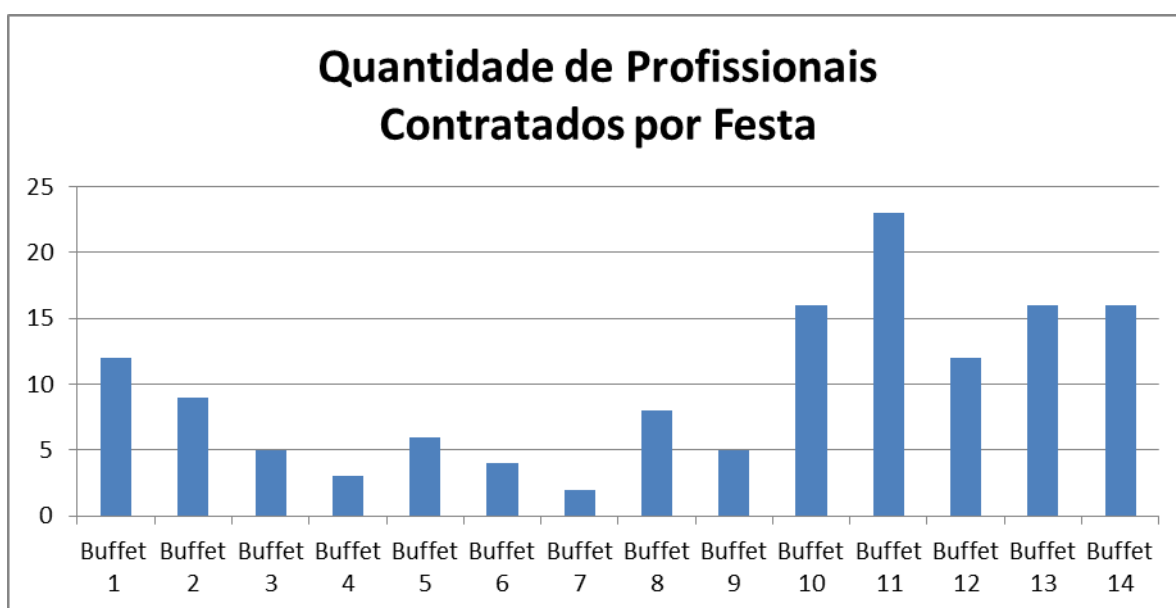
Gráfico 2 - Fluxo Médio de Festas Semanais



Fonte: Autoria Própria (2019)

Sobre a contratação de profissionais, o Gráfico 3 demonstra que a quantidade é bastante variável e não foi possível criar grupos de similaridade. Isto se justifica pelos buffets possuírem tamanhos e focos de trabalhos específicos, o que na prática resulta em tamanhos de equipes bastante relativos e dispersos. Em média os buffets contratam nove profissionais para realização de um evento.

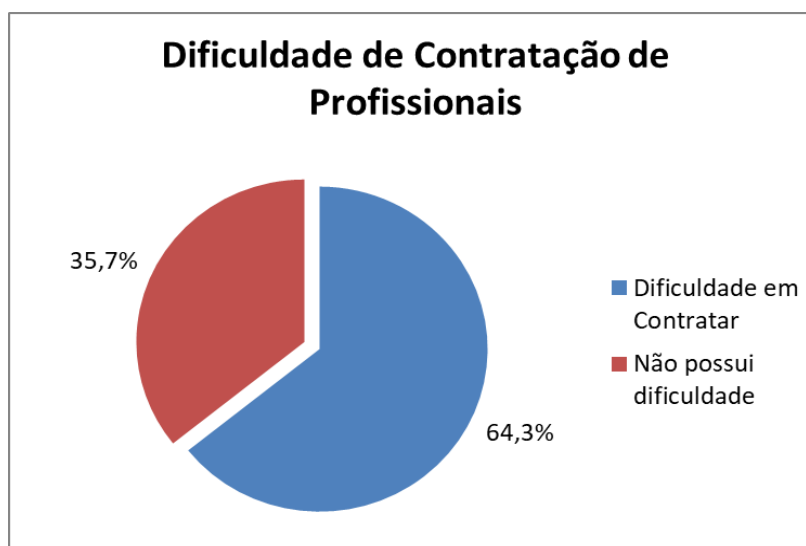
Gráfico 3 - Quantidade de Profissionais Contratados por Festa



Fonte: Autoria Própria (2019)

Já em relação a dificuldade de contratação de profissionais, o Gráfico 4 demonstra que 64,3% das empresas afirmaram que possuem dificuldade em contratação e apenas 35,7% afirmaram não possuir dificuldade de contratar profissionais qualificados.

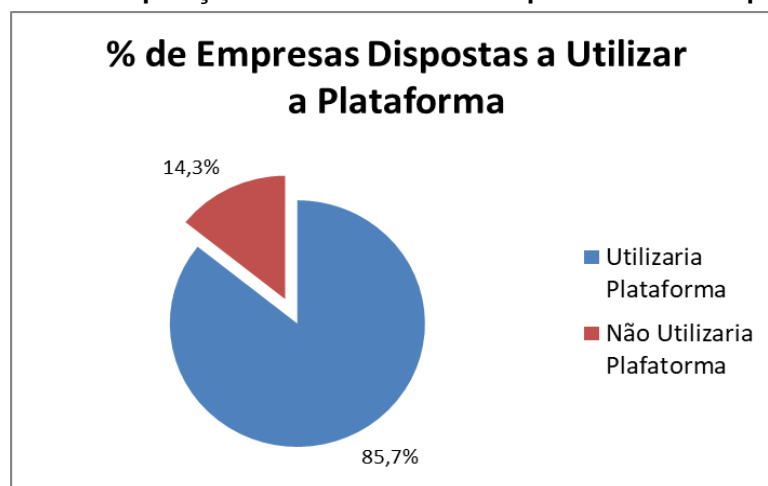
Gráfico 4 - Dificuldade de Contratação de Profissionais



Fonte: Autoria Própria (2019)

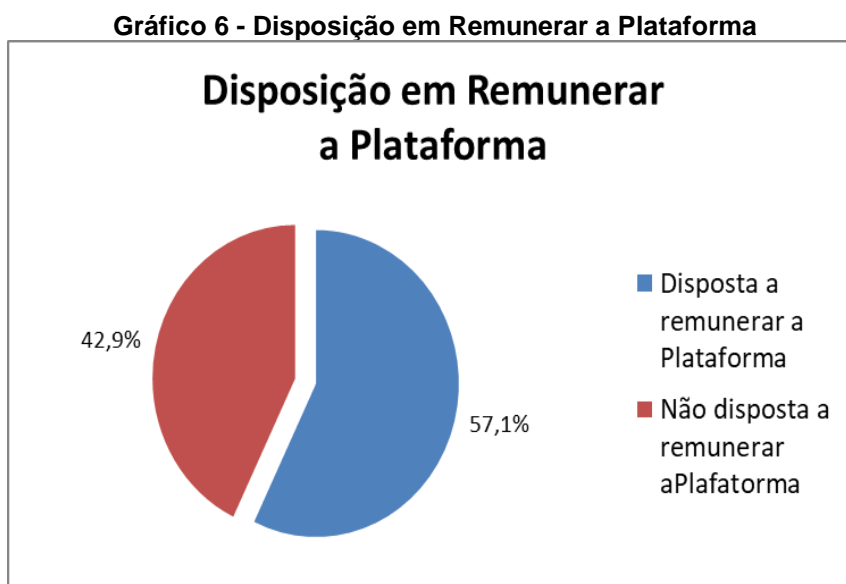
No que diz respeito a utilização da plataforma, o Gráfico 5 demonstra que 85,7% das empresas afirmaram que utilizariam a plataforma para a contratação de profissionais qualificados e apenas 14,3% afirmaram que não utilizariam a plataforma para contratar profissionais qualificados.

Gráfico 5 - Disposição de uso da Plataforma por Parte das Empresas



Fonte: Autoria Própria (2019)

Já em relação a remuneração da plataforma, o Gráfico 6 demonstra que 57,1% das empresas afirmaram que estão dispostas a remunerar a plataforma com algum percentual.



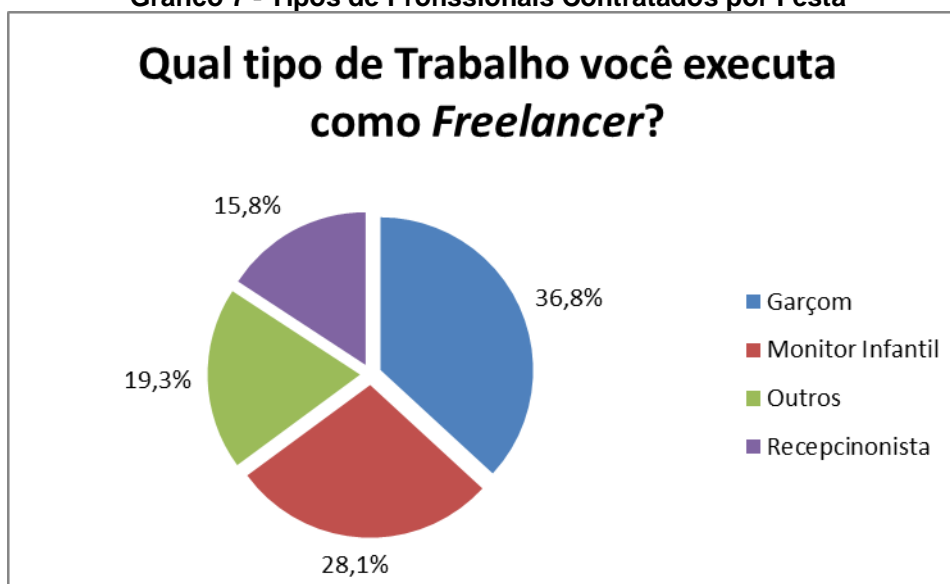
Fonte: Autoria Própria (2019)

Por fim, é possível concluir que das empresas participantes, o fluxo médio é de uma a duas festas semanais por estabelecimento, com a contratação média de nove profissionais que prestam serviços em diversas áreas, tais como: garçons, auxiliares de cozinha, auxiliar de serviços gerais, monitor infantil, entre outros. Na prática, isto resulta em aproximadamente vinte e cinco festas semanais, projetando um fluxo de mais de duzentas contratações semanais através da plataforma.

4.2.8.2 Entrevistas com Prestadores de Serviços

Em relação aos potenciais usuários prestadores de serviços, a entrevista foi realizada inicialmente com dez pessoas para a validação do questionário e posteriormente foi possível obter mais quarenta e sete respostas. O Gráfico 7 demonstra que a maior parte destes profissionais exercem a atividade de garçom, totalizando 36,8% das pessoas entrevistadas, precedido de 28,1% de pessoas que exercem atividade como monitor infantil e 15,8% de recepcionistas para eventos.

Gráfico 7 - Tipos de Profissionais Contratados por Festa

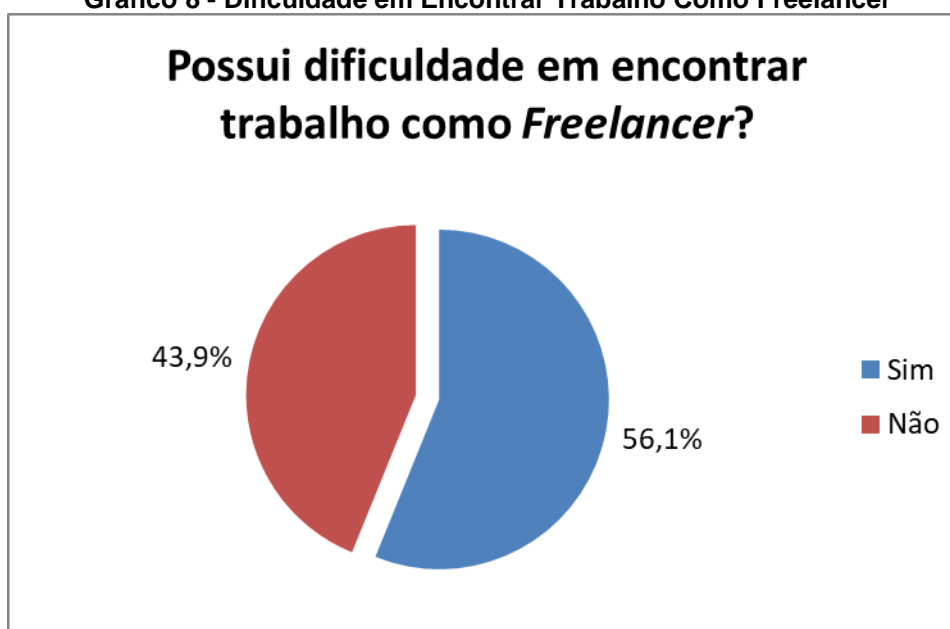


Fonte: Autoria Própria (2019)

Outras atividades como as de camareira, porteiro, segurança, cozinheiro ou auxiliar de cozinha e auxiliar de serviços gerais, totalizaram juntos 19,3 % da mão de obra contratada.

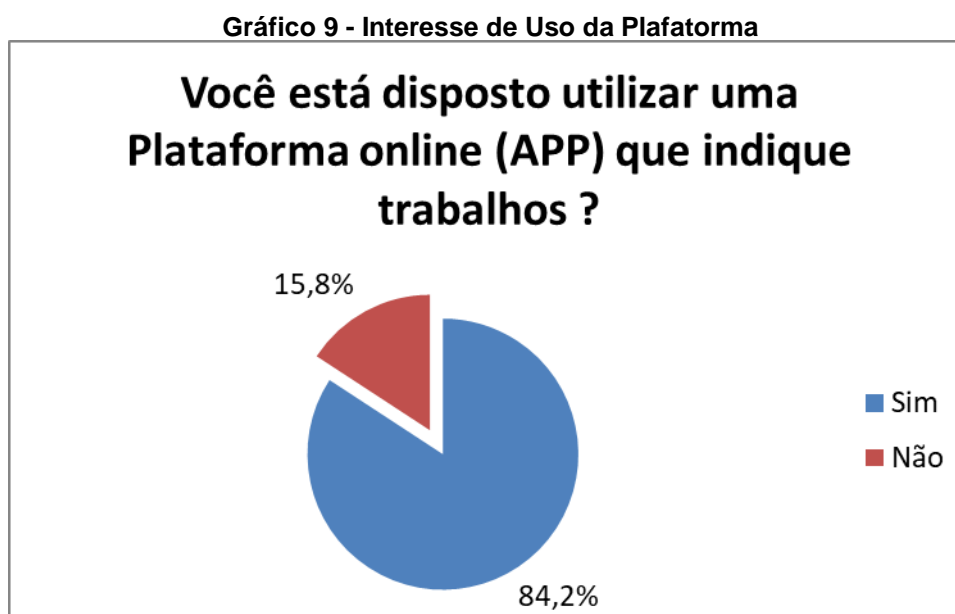
Em relação à dificuldade de encontrar trabalho, o Gráfico 8 mostra que 56,1% dos entrevistados afirmaram possuir dificuldade de encontrar trabalho, enquanto 43,9% afirmaram não possuir dificuldade de encontrar trabalho do tipo *freelancer*.

Gráfico 8 - Dificuldade em Encontrar Trabalho Como Freelancer



Fonte: Autoria Própria

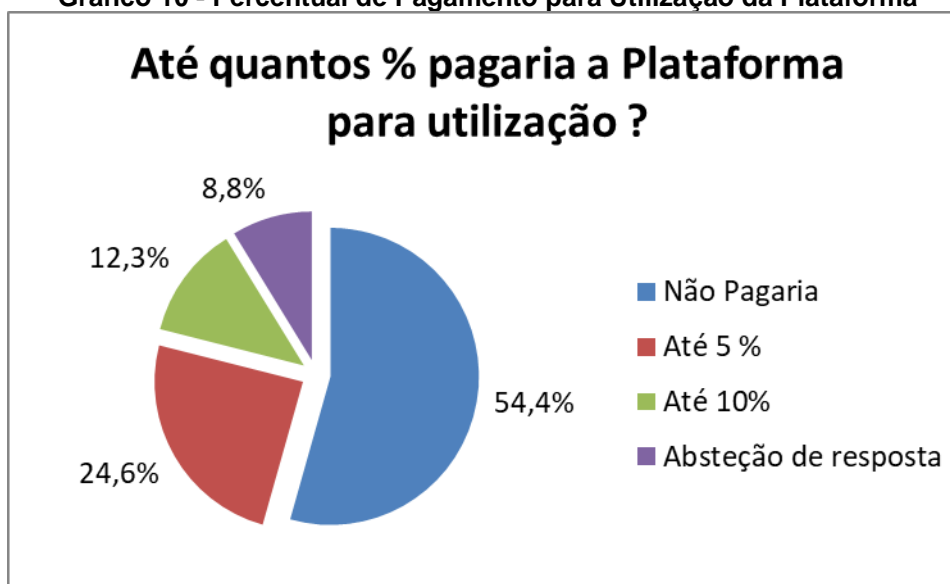
Em relação ao interesse de utilização da plataforma, o Gráfico 9 demonstra que as respostas são bastante positivas, 84,2% afirmaram que utilizariam da plataforma e apenas 15,8% afirmaram que não utilizariam da plataforma para encontrar trabalho, as principais justificativas apontavam a não necessidade deste tipo de ferramenta por já ter acesso a empresas que fazem contratação de prestadores de serviços.



Fonte: Autoria Própria

Por fim, quando os prestadores de serviços potenciais foram questionados se pagariam pela utilização da plataforma, 54,4% afirmaram que não pagariam, 24,6% disseram que pagariam até 5%, 12,3% afirmaram que pagariam até 10% e os restantes não responderam esta questão. O Gráfico 10 mostra esses percentuais.

Gráfico 10 - Percentual de Pagamento para Utilização da Plataforma



Fonte: Autoria Própria (2019)

Na prática isto demonstra que embora a maior parte dos profissionais possua dificuldade em encontrar trabalho, não pode se dizer que é a maioria absoluta, ou seja, isto exigirá maior investimento para que os profissionais possam se habituar a utilizar a ferramenta. Pelo outro lado, a maioria absoluta, aproximadamente 85% estão dispostos a utilizar a plataforma de trabalho.

4.2.9 Testar Reação de Possíveis Clientes com uma Hipótese de Solução para o Problema

Após realizadas as entrevistas foi obtido o *feedback* dos clientes potenciais e testada a reação destes com uma hipótese de solução para o problema, que é o aplicativo de prestadores de serviço para eventos.

No que se refere a validação das hipóteses para os contratantes, a hipótese de Segmentação de Mercado - A1 foi validada, ou seja, 92,85% das empresas entrevistadas exercem a atividade pela qual foram enquadradas. No que se refere à contratação de profissionais, embora não seja a maioria absoluta, 64,3% das empresas afirmam possuir dificuldade em encontrar profissionais qualificados, neste sentido, como atingiu o referencial de validação, considerou-se aceita a hipótese de Oferta de Valor - A2. Para à hipótese de Canais - A3, 85,7% das empresas afirmaram estarem dispostas a utilizar a plataforma para a contratação de profissionais, por fim, no que diz respeito à fonte de receita, 57,14% das empresas

entrevistadas afirmaram que poderiam remunerar com algum percentual a plataforma. Neste sentido, como o percentual de validação definido foi alcançado, foi considerado a validação da hipótese de Fontes de Receita - A4.

O Quadro 17 a seguir mostra as hipóteses, o percentual de validação da hipótese atingido, a hipótese inicial, o primeiro teste de pivô e a hipótese final.

Quadro 17 - Percentual de Validação de Hipóteses para Contratante Atingido

Hipótese / Fases	Percentual de Validação da Hipótese Atingido	Inicial	1º Teste de Pivô	Hipótese Final
A1 - Hipótese de cliente (Segmentação de Mercado)	92,85%	Buffet	Buffet	Buffet
A2 - Hipótese de Problema do cliente (Oferta de Valor)	64,3%	Dificuldade em contratar mão de obra qualificada para prestação de serviço para evento	Dificuldade em contratar mão de obra qualificada para prestação de serviço para evento	Dificuldade em contratar mão de obra qualificada para prestação de serviço para evento
A3 - Hipótese de solução para o Problema (Canais)	85,7%	Plataforma que conecte empresas e pessoas para trabalhar	Plataforma digital (App) via IOS ou Android que conecte empresas e pessoas para trabalhar	Plataforma digital (App) via IOS ou Android que conecte empresas e pessoas para trabalhar
A4 - Hipótese de geração de receitas (Fontes de Receita)	57,14%	O Cliente está disposto a pagar uma % a mais para contratar profissional utilizando a plataforma	O Cliente está disposto a pagar uma % a mais para contratar profissional utilizando a plataforma	O Cliente está disposto a pagar uma % a mais para contratar profissional utilizando a plataforma

Fonte: Autoria Própria (2019)

Já para a para a validação das hipóteses dos prestadores de serviços, o perfil de usuário (*freelancer*) - B1 foi validado em unanidade, ou seja, 100% dos entrevistados afirmaram exercer alguma atividade das apresentadas no questionário. No que se refere à oferta de valor, 56,1% dos entrevistados afirmaram

possuir dificuldade de encontrar trabalho, embora não seja a maioria absoluta, considerou-se aceita a hipótese de Oferta de Valor - B2. Para à hipótese de Canais - B3, 84,2% dos profissionais entrevistados afirmaram estarem dispostos a utilizar a plataforma para encontrar trabalho e, por fim, no que diz respeito à fonte de receita, 54,4% do total de *freelancer* entrevistados afirmaram que não estão dispostos a remunerar com algum percentual a plataforma, sendo assim a validação não foi efetivada. Por tanto, a proposta de geração de receitas foi direcionado exclusivamente as empresas, ou seja, a hipótese de Geração de Receitas - B4 foi pivotada. Cabe destacar ainda que após o teste piloto, a hipótese de Canais - B3 foi reescrita para melhor entendimento dos entrevistados.

No Quadro 18 é possível verificar o percentual de validação das hipóteses para os prestadores de serviços atingido.

Quadro 18 - Percentual de Validação de Hipóteses para Prestadores de Serviços Atingido

Hipótese / Fases	Percentual de Validação da Hipótese Atingido	Inicial	1º Teste de Pivô	Hipótese Final
B1 - Hipótese de Perfil de usuário (Freelancer)	100%	<i>Freelancer</i>	<i>Freelancer</i>	<i>Freelancer</i>
B2 - Hipótese de Oportunidade de Trabalho (Oferta de Valor)	56,1%	Dificuldade em encontrar Trabalho como Freelancer	Dificuldade em encontrar Trabalho como Freelancer	Dificuldade em encontrar Trabalho como Freelancer
B3 - Hipótese de solução para Oportunidade (Canais)	84,2%	Se candidatar para trabalhar via plataforma online	Se candidatar para trabalhar via plataforma online para Androir ou IOS	Se candidatar para trabalhar via plataforma online para Androir ou IOS
B4 - Hipótese de geração de receitas (Fontes de Receita)	54,4%	Pagar para se cadastrar na plataforma; (Bônus Treinamento e Eventos)	Utilização gratuita sem remuneração por trabalho encontrado	Utilização gratuita sem remuneração por trabalho encontrado

Fonte: Autoria Própria

No geral, as hipóteses do modelo de negócio se apresentaram bastante concisas, já que apenas uma das hipóteses foi efetivamente pivotada.

4.2.10 Pivotar ou Perseverar?

Com a fase Desenvolver Clientes foi possível entender quem são os clientes potenciais do modelo de negócios. A partir do entendimento de quem são os clientes foi possível definir as hipóteses do modelo de negócios e então elaborar como deveriam ser desenvolvidas e aplicadas as pesquisas de mercado para os clientes potenciais.

Além disso, foi possível realizar o protótipo do produto para então ir a campo e indagar diretamente as duas tipologias de clientes do modelo de negócios que são as pessoas que buscam empregos do tipo *freelancer* e as empresas que buscam empregados terceirizados, e ao entrevistar essas pessoas entender se o protótipo do produto satisfazem suas expectativas ou não.

Como resultado do fim da fase de Desenvolver Clientes foi percebido que o modelo de negócio deve perseverar, pois houve um grande interesse dos clientes potenciais pelo modelo de negócio. Aproximadamente 57% por cento das empresas demonstraram interesse em utilizar e aceitam a ideia de pagar uma porcentagem para a plataforma ao utilizá-la. Isso quer dizer, que o público que gera renda para a plataforma, que são as empresas, possui interesse e estão dispostos a pagar por isso. Desta forma, a conclusão que se pode obter nessa fase é que a ideia deve ser perseverada para a próxima fase que é a de Validação do Modelo de Negócio.

4.3 VALIDAR O MODELO DE NEGÓCIO

Após a etapa de Desenvolver os Clientes ter sido perseverada é necessário desenvolver a validação do modelo de negócio. Para isso, será estruturada a etapa financeira do modelo de negócio, será necessário definir o valor de venda do produto e a estrutura de custos. Isto permitirá verificar a geração de receita bruta e lucro do negócio. Após validar a forma de monetização deverá ser elaborado o MVBP do produto, testado a reação dos clientes potenciais com o MVBP e então

será necessário realizar a análise de desempenho do MVBP. A partir do resultado dessa análise será possível analisar se o cliente está disposto a utilizar o serviço do modelo de negócio proposto e então perseverá-lo para a última fase ou verificar se o modelo de negócio deverá ser pivotado.

4.3.1 Definir o Valor de Venda do Produto

Inicialmente foram propostas algumas alternativas para estruturação do valor de venda do produto, ou seja, para o modo de monetização do produto. A partir de um *brainstorm* e preconizando o desenvolvimento proposto pelas metodologias, optou-se pela validação de hipótese a partir do ponto de vista dos clientes, logo, foi incluída no questionário de entrevista uma pergunta do tipo aberta para abordar o contratante quanto à disposição de pagamento ou não de um percentual extra sobre o custo de contratação de um profissional qualificado.

4.3.2 Definir Estrutura de Custos do Produto

Para dar início a operação será necessário investir no desenvolvimento da plataforma, na estruturação de um ambiente de trabalho (escritório) e desenvolver uma estrutura de *marketing* e criação da marca. Os custos de operação serão compostos por hospedagem da plataforma via *web* e manutenção mensal, pelo salário inicial de uma equipe básica que será composto pelos desenvolvedores e por um assistente administrativo, pelos custos básicos de infraestrutura que compreendem água, energia e internet, por encargos financeiros, despesas bancárias e de contabilidade, custos de manutenção da agência de *marketing* e propaganda e também pelo aluguel mensal do escritório. Todos estes custos estão demonstrados no Quadro 19.

Quadro 19 - Projeção de Custos de Investimento e Operação

Item	Custo de Investimento	Custo de operação Mensal
Desenvolvimento de Plataforma	R\$ 7.000,00	-
Hospedagem de Servidor e Manutenção Mensal	-	R\$ 250,00
Salário Equipe - Assistente Administrativo	-	R\$ 2.880,00
Aluguel de Sala	-	R\$ 500,00
Custo de Internet, energia e água	-	R\$ 400,00
Estrutura de mobiliário para escritório	R\$ 3.000,00	-
Estruturação inicial de Marketing	R\$ 4.000,00	R\$ 350,00
Encargos Financeiros e contabilidade	-	R\$ 500,00
Total	R\$ 14.000,00	R\$ 4.880,00

Fonte: Autoria Própria (2019)

Embora os custos sejam projetados com base em consultas de mercado, estes se aproximam da realidade e levam em consideração a estrutura mínima de operação para tornar o modelo de negócio operável.

4.3.2.1 Fluxo de Saída de Caixa

A estrutura de custo inicial do serviço está composta em duas dimensões, a de investimento inicial e a de operação. No Quadro 20 é possível visualizar a perspectiva de investimento no primeiro ano de R\$ 14.000,00 e de mais um aporte financeiro no segundo ano de igual valor acrescido de um percentil de ajuste de 10%. Em relação aos custos operacionais, estes são corrigidos anualmente em 10% e acrescido de uma projeção de aumento de 20% ao ano, o que seria suficiente para cobrir despesas extras de operação e estruturação do modelo de negócio.

Quadro 20 - Projeção de Saída de Caixa - Investimento e Fluxo Operacional Anual

Ano	2020	2021	2022	2023	2024
(-) Custos Operacionais	R\$ 58.560,00	R\$ 77.299,20	R\$ 110.537,86	R\$ 158.069,13	R\$ 226.038,86
(-) Investimentos	R\$ 14.000,00	R\$ 15.400,00	-	-	-

Fonte: Autoria Própria (2019)

4.3.2.2 Receitas do Produto

A partir das entrevistas foi possível identificar o quanto os contratantes estão dispostos a pagar pelo serviço da plataforma, se a resposta sobre a monetização da plataforma fosse positiva o entrevistado deveria apresentar em termos percentuais o valor máximo que ele estaria disposto a pagar, conforme mostra o Quadro 21. A primeira coluna apresenta a quantidade média de profissionais contratados por festa. A segunda coluna demonstra a quantidade de festa ou evento realizado semanalmente pelo buffet.

Já a terceira coluna mostra a disposição de pagamento em termos percentuais relatado pelo contratante, ou seja, quanto ele está disposto a pagar a mais sobre o custo médio de contratação de um profissional. Neste sentido, tendo em vista o fluxo médio de contratações e a disposição em termos percentuais financeiro sobre o custo de contratação é possível estimar um valor de receita bruta semanal para a plataforma de R\$ 1.239,00, conforme apresentado no Quadro 21.

Quadro 21 - Receita Total Bruta Buffets

Empresa	Quantidade de Profissional	Fluxo Médio Semanal	% De Pagamento	Custo Médio de Profissional	Receita Total Bruta Semanal
Buffet 1	12	1	0%	R\$ 140,00	R\$ -
Buffet 2	9	3	10%	R\$ 100,00	R\$ 270,00
Buffet 3	5	1	10%	R\$ 100,00	R\$ 50,00
Buffet 4	3	4	10%	R\$ 70,00	R\$ 84,00
Buffet 5	6	1	5%	R\$ 100,00	R\$ 30,00
Buffet 6	4	1	10%	R\$ 80,00	R\$ 32,00
Buffet 7	2	1	20%	R\$ 80,00	R\$ 32,00
Buffet 8	8	1	0%	R\$ 150,00	R\$ -
Buffet 9	5	1	10%	R\$ 90,00	R\$ 45,00
Buffet 10	16	1	15%	R\$ 150,00	R\$ 360,00
Buffet 11	23	1	0%	R\$ 170,00	R\$ -
Buffet 12	12	2	0%	R\$ 100,00	R\$ -
Buffet 13	16	1	15%	R\$ 140,00	R\$ 336,00
Buffet 14	16	5	0%	R\$ 120,00	R\$ -
					R\$ 1.239,00

Fonte: Autoria Própria (2019)

4.3.2.3 Fluxo de Entrada de Caixa

Após validar o questionário de hipóteses, foi identificado que os contratantes estão dispostos a pagar em média até 8% a mais sobre o valor de contratação de um profissional ao utilizar a plataforma. A partir da identificação do tamanho do mercado e com a perspectiva das informações obtidas é possível projetar um cenário de fluxo de caixa para o modelo de negócio com ênfase em buffets na cidade de Ponta Grossa - Paraná. O Quadro 22 demonstra a projeção de crescimento anual de 100% para o segundo ano em relação ao mercado inicial, e 50% a partir do terceiro ano, tendo como referência a quantidade de buffets identificados inicialmente. A partir destes é, possível projetar uma perspectiva de crescimento tendo em vista o TAM - Tamanho de Mercado Atingível, identificado inicialmente, que engloba: Bares, Restaurantes e Hotéis chegando a cem estabelecimentos potenciais clientes.

Quadro 22 - Projeção de Geração de Receita anual

Descrição / Ano	2020	2021	2022	2023	2024
(+) Receita	R\$ 59.472,00	R\$ 118.944,00	R\$ 178.416,00	R\$ 267.624,00	R\$ 401.436,00

Fonte: Autoria Própria (2019)

A partir da projeção da estrutura de custos do negócio e da projeção de fluxo de receitas, é possível obter o *payback*, o qual é demonstrado no Quadro 24 apresentado abaixo.

No Quadro 23 é possível visualizar o *payback* projetado, que mostra a viabilidade financeira do modelo de negócio. Na primeira linha é apresentado a entrada de receitas, na segunda linha o somatório de custos e despesas acrescido do fluxo de investimentos, na terceira e quarta linha são apresentados os fluxos de caixa. Já na quinta linha é demonstrado o fluxo de caixa descontado, que em suma é a projeção do valor presente líquido. Na última linha é projetado o fluxo de caixa descontado acumulado, que na prática representada à relação do somatório entre os custos, despesas e receitas de todos os períodos atualizados para o valor presente líquido.

Quadro 23 - Projeção de Fluxo de Caixa

Descrição / Ano	2020	2021	2022	2023	2024
Receitas	R\$ 59.472,00	R\$ 118.944,00	R\$ 178.416,00	R\$ 267.624,00	R\$ 401.436,00
C & D + investimentos	R\$ 72.560,00	R\$ 92.699,20	R\$ 110.537,86	R\$ 158.069,13	R\$ 226.038,86
Fluxo de caixa	-R\$ 13.088,00	R\$ 26.244,80	R\$ 67.878,14	R\$ 109.554,87	R\$ 175.397,14
Fluxo de caixa acumulado	-R\$ 13.088,00	R\$ 13.156,80	R\$ 81.034,94	R\$ 190.589,81	R\$ 365.986,95
Fluxo de caixa descontado	-R\$ 13.088,00	R\$ 23.432,86	R\$ 54.112,04	R\$ 77.978,99	R\$ 111.468,05
Fluxo de caixa descontado acumulado	-R\$ 13.088,00	R\$ 10.344,86	R\$ 64.456,90	R\$ 142.435,89	R\$ 253.903,94

Fonte: Aatoria Própria (2019)

De modo geral, ainda que o *payback* seja realizado já no primeiro ano, é feito uma estimativa até o quinto ano de operação para que seja possível identificar o fluxo de caixa acumulado descontado do modelo de negócio.

Quadro 24 - Período para Efetivação do *Payback*

Descrição	Anos	Meses	Dias
<i>PAYBACK</i> SIMPLES	0	4	3
<i>PAYBACK</i> DESCONTADO	0	5	25

Fonte: Autoria Própria

O Quadro 24 mostra o período projetado para efetivação do *payback*. Na primeira linha o *payback* simples será de quatro meses e três dias, e o *payback* descontado será de cinco meses e vinte e cinco dias.

4.3.3 Realizar o MVBP

Nesta etapa foi desenvolvido o Produto Comercial Viável Mínimo (MVBP), ou seja, foi elaborado um produto com características que funcionamento mínimo que permitiram que os clientes obtivessem o entendimento de como seria o funcionamento da plataforma e entendessem o valor agregado ao uso. Com o MVBP foi possível obter os *feedbacks* dos clientes sobre o modelo de negócio e entender se o cliente está ou não disposto a pagar pelo seu uso. Mesmo que o MVBP seja ainda uma versão mais incipiente do produto já é possível obter conclusões de perseverar ou pivotar o modelo de negócios.

Abaixo segue a descrição de funcionamento do MVBP.

- MVBP - Acesso Prestadores de Serviços

As Figuras 28 a 39 a seguir mostram o ciclo de uso do MVBP de acesso aos prestadores de serviços. Inicialmente os usuários precisam baixar o aplicativo *JOB TIME*. A Figura 28 mostra a tela inicial da plataforma onde os empregados precisam realizar o cadastro de primeiro acesso ou entrar com *login* e senha após já cadastrado.

Figura 28 - Acesso à Tela Inicial de Acesso a Plataforma (App)

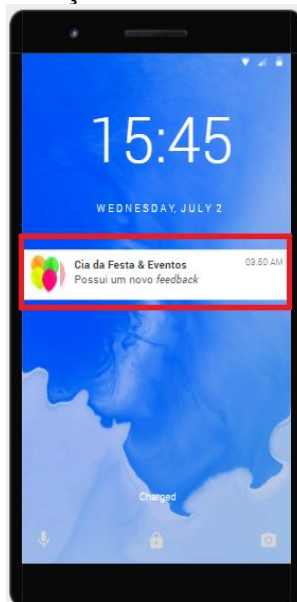
Fonte: Autoria Própria

A Figura 29 mostra os itens pessoais a serem preenchidos pelos prestadores de serviços para realizar o cadastro na plataforma.

Figura 29 - Acesso à Aba de Cadastro na Plataforma - Prestadores de Serviços (App)A imagem mostra a tela de cadastro para prestadores de serviços no aplicativo. No topo, há um botão 'Cadastro' destacado com um retângulo vermelho. Abaixo, há campos de entrada para: 'Nome:', 'Telefone: (dd) nnnn - nnnn', 'CPF:', 'CEP:', 'Endereço: _____ Nº: _____' e 'E-mail: _____'. No rodapé, há dois botões: 'Voltar' e 'Próximo'.

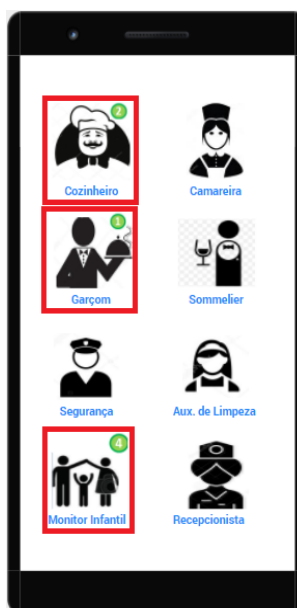
Fonte: Autoria Própria

Quando surge uma vaga de trabalho disponível para o perfil do prestador de serviço o aplicativo emite uma notificação de trabalho, conforme mostra a Figura 30.

Figura 30 - Notificação de Trabalho Disponível (App)

Fonte: Autoria Própria

O prestador de serviço abre a notificação e consegue verificar quais as vagas disponíveis para trabalho. O prestador de serviço clica na vaga de interesse, conforme mostra a Figura 31, e então terá acesso a tela de detalhamento das vagas disponíveis.

Figura 31 - Acesso à Aba de Detalhamento das Vagas Disponíveis

Fonte: Autoria Própria

Ao visualizar as vagas disponíveis o prestador de serviço seleciona a(s) vaga(s) de interesse. Se for para o mesmo dia e horário o prestador de serviço

consegue selecionar interesse em apenas uma vaga. A Figura 32 mostra a aba de detalhamento de vagas disponíveis.

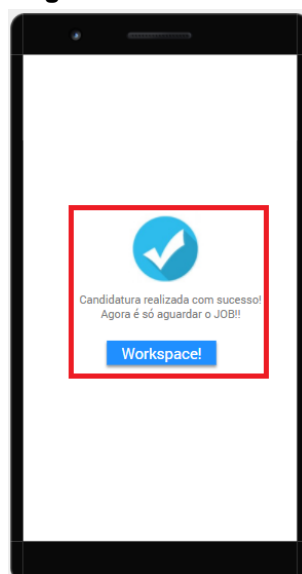
Figura 32 - Acesso à Aba de Detalhamento das Vagas Disponíveis



Fonte: Autoria Própria

Ao clicar na vaga de interesse irá aparecer outra tela com o registro de candidatura realizado, conforme a Figura 33.

Figura 33 - Registro de Candidatura Realizado

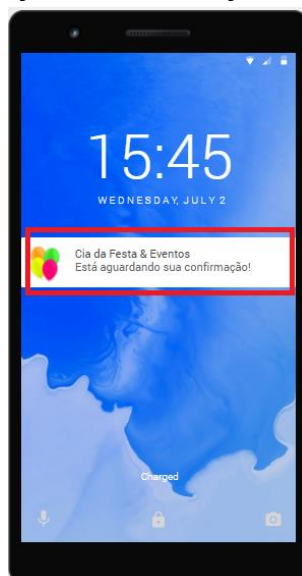


Fonte: Autoria Própria

Se o contratante tiver interesse em contratar o prestador de serviço ele irá dar um aceite no candidato e então irá aparecer na tela do celular do prestador de

serviço uma notificação de confirmação da vaga. A Figura 34 mostra como aparecerá a notificação.

Figura 34 - Notificação de Confirmação de Interesse na Vaga



Fonte: Autoria Própria

Ao abrir a notificação o prestador de serviço confirmará o interesse na vaga e estará realizado o agendamento do trabalho na plataforma. A Figura 35 mostra a tela de confirmação de agendamento.

Figura 35 - Confirmação de Agendamento para Contratante



Fonte: Autoria Própria

Uma hora antes do evento programado, o prestador de serviço receberá uma ligação para confirmar o seu deslocamento até o local de trabalho conforme mostra a Figura 36.

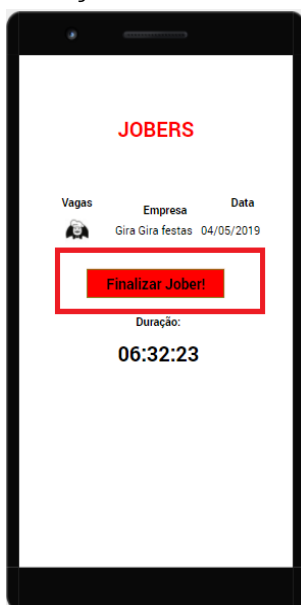
Figura 36 - Ligação de Confirmação de Deslocamento do Evento



Fonte: Autoria Própria

O prestador de serviço executa seu trabalho conforme combinado, e após o evento ele declara encerramento de evento no aplicativo, conforme a Figura 37.

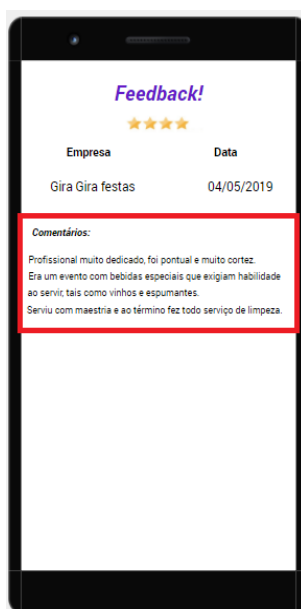
Figura 37 - Declaração de Encerramento de Evento



Fonte: Autoria Própria

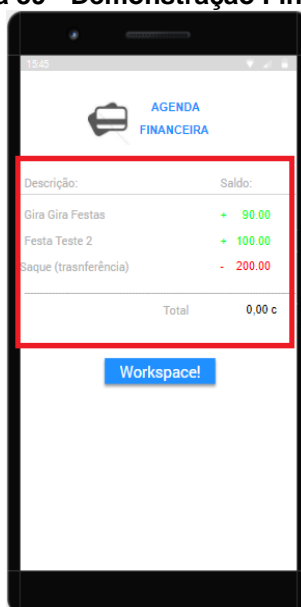
Após a finalização do trabalho, o contratante realiza um *feedback* do serviço prestado. O prestador de serviço irá receber em seu aplicativo o *feedback*, e este ficará disponível no perfil do prestador de serviço para que outros contratantes possam ter acesso. Na aba de *feedbacks* estará descrito a empresa que contratou, a data da realização do serviço e o comentário sobre o serviço prestado, conforme mostra a Figura 38.

Figura 38 - Recebimento de *Feedback* do Serviço Prestado



Fonte: Autoria Própria

Desta forma, após o encerramento do evento e o *feedback*, o contratante realiza o pagamento ao prestador de serviço, e esse pagamento é transferido a uma conta corrente particular do trabalhador. Assim é concluído o ciclo de uso para o prestador de serviço. A Figura 39 mostra a aba de demonstração financeira para o prestador de serviço.

Figura 39 - Demonstração Financeira

Descrição:	Saldo:
Gira Gira Festas	+ 90.00
Festa Teste 2	+ 100.00
Saque (transferência)	- 200.00
Total	0,00 c

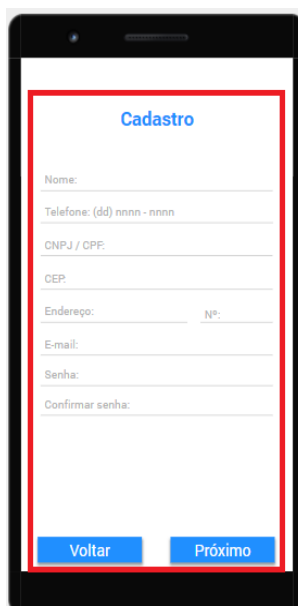
Workspace!

Fonte: Autoria Própria

Embora exista intenção de complementar a plataforma com ferramentas auxiliares que agreguem valor através de serviços ao usuário, o processo principal é demonstrado no ciclo de uso completo apresentado anteriormente no fluxograma da Figura 26 e materializado através do MVBP.

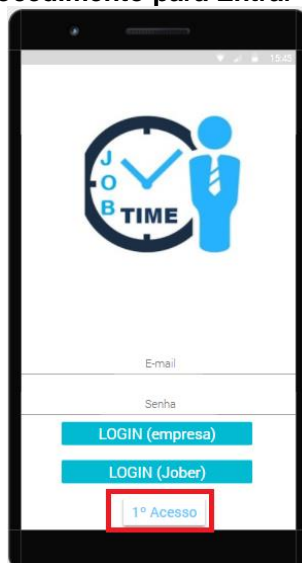
- MVBP - Acesso Contratante

O MVBP para o cliente contratante possui um ciclo de uso diferenciado do prestador de serviço. No passo a passo abaixo será descrito como o contratante irá utilizar a plataforma. Inicialmente o contratante deverá baixar o aplicativo JOB TIME, e então realizar o cadastro da empresa ou pessoa física. A Figura 40 demonstra os itens que devem ser preenchidos para o cadastro.

Figura 40 - Acesso à Aba de Cadastro na Plataforma - Contratante (App)

Fonte: Autoria Própria

Após o cadastramento, a empresa ou pessoa física precisa entrar na plataforma com seu *login* e senha como mostra a Figura 41.

Figura 41 - Procedimento para Entrar na Plataforma

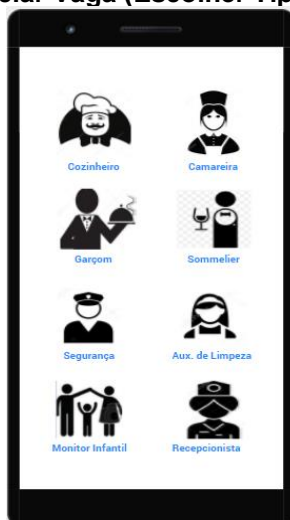
Fonte: Autoria Própria (2019)

Após entrar na plataforma é necessário anunciar a vaga que a empresa ou pessoa física está ofertando. Para isso deverá ser escrito o nome do evento, conforme Figura 42.

Figura 42 - Anunciar Vaga (Cadastrar Nome do Evento)

Fonte: Autoria Própria

Após criado o nome do evento o ofertador da vaga precisa escolher os profissionais que procura para trabalhar. Basta selecionar no aplicativo o tipo de profissional, conforme mostra a Figura 43.

Figura 43 - Anunciar Vaga (Escolher Tipo de Profissional)

Fonte: Autoria Própria

Após selecionar os tipos de profissionais é necessário anunciar a quantidade de mão de obra necessária para cada tipo de prestador de serviço e o valor que será pago para os *freelancers*. A Figura 44 mostra como funciona essa etapa.

Figura 44 - Anunciar Vaga (Quantidade e Honorários do Serviço)

QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIO

Valor do Serviço (R\$)
Quantidade

Cozinheiro

Valor do Serviço (R\$)
Quantidade

Garçom

+

Voltar Avançar

Fonte: Autoria Própria

Na próxima aba da plataforma, o ofertador da vaga precisa colocar a data que quer contratar o prestador de serviço, conforme Figura 45.

Figura 45 - Anunciar Vaga (Data do Serviço)

DATA DO EVENTO

Evento

2018
Tue, Apr 18

April 18

S	M	T	W	T	F	S
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
						30

CANCEL Ok

Fonte: Autoria Própria

Após a data para contratação o ofertador seleciona o horário do serviço a ser prestado, como mostra a Figura 46.

Figura 46 - Anunciar Vaga (Horário do Serviço)



Fonte: Autoria Própria

Após definido o horário, aparecerá na próxima aba os pedidos que o ofertador gerou e então ele deverá confirmar as vagas para serem anunciadas. A Figura 47 mostra a Confirmação de Anúncio de Vagas.

Figura 47 - Confirmação de Anúncio de Vagas



Fonte: Autoria Própria

O anúncio da vaga aparecerá como notificação nos celulares dos *freelancers* com perfis para a vaga, os prestadores de serviços que tiverem interesse na vaga entrarão na plataforma e demonstrarão interesse pela vaga. Após isso, o contratante

deverá escolher qual o profissional que ele quer que trabalhe para ele e então confirmar na plataforma. A Figura 48 mostra como aparece a listagem de interessados na plataforma.

Figura 48 - Listagem de Interessados



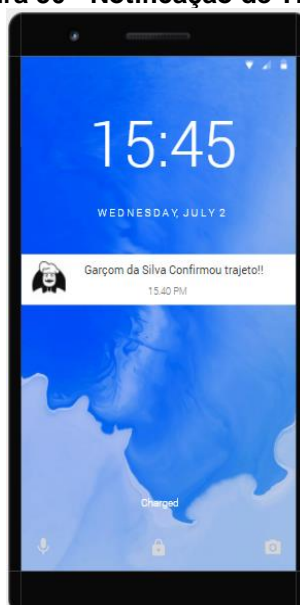
Fonte: Autoria Própria

Após o contratante dar um aceite nos interessados que ele quer que trabalhe, ele precisa esperar que o prestador de serviço confirme o serviço. Posteriormente, aparecerá na plataforma do contratante as vagas confirmadas por nome de funcionário. Se o prestador de serviço não confirmar o serviço, o contratante aceita outro interessado para a vaga até concluir a equipe que precisa. A Figura 49 mostra como funciona esse processo de consulta de equipe e agendamento.

Figura 49 - Consulta de Equipe e Agendamento

Fonte: Autoria Própria

Uma hora antes do evento, o aplicativo manda uma notificação para o contratante da vaga informando que o prestador de serviço está se deslocando para o evento. A Figura 50 demonstra essa notificação.

Figura 50 - Notificação de Trajeto

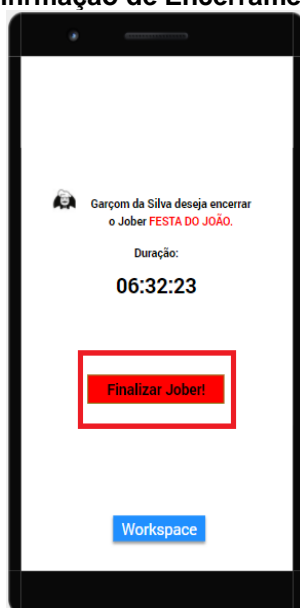
Fonte: Autoria Própria

Após o evento finalizado e o serviço prestado, o aplicativo emite uma notificação de encerramento do evento para o contratante, conforme Figura 51.

Figura 51 - Notificação de Encerramento do Trabalho

Fonte: Autoria Própria

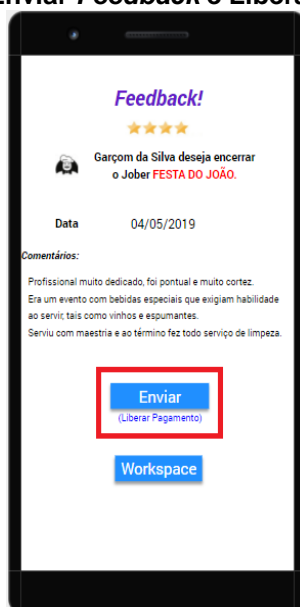
Na plataforma aparece a quantidade de horas trabalhadas pelo prestador de serviço e então o contratante da vaga confirma o encerramento do trabalho, como mostra Figura 52.

Figura 52 - Confirmação de Encerramento de Trabalho

Fonte: Autoria Própria

Após o encerramento o contratante realiza um *feedback* para cada prestador de serviço e em conjunto é realizada a liberação do pagamento para os trabalhadores, conforme Figura 53.

Figura 53 - Enviar *Feedback* e Liberar Pagamento



Fonte: Autoria Própria

O MVBP foi elaborado para as duas vertentes de clientes, para os usuários prestadores de serviços, ou seja, os *freelancers* e para os usuários contratantes, as empresas ou pessoas físicas. Assim, a proposição inicial foi focar no desenvolvimento do ciclo de uso, no processo principal de interação entre prestador de serviço e contratante. Mesmo partindo desta premissa foi possível identificar algumas oportunidades de melhoria que são apresentados no item 4.3.4 e 4.3.5.

4.3.4 Testar a Reação dos Clientes com o MVBP

Os empresários entrevistados que afirmaram remunerar a plataforma com algum percentual apresentaram maior empolgação e entusiasmo com a solução para o problema. Os 64,29% que apresentaram maior interesse e envolvimento com o problema, em síntese apresentavam comentários do tipo “Muito boa a ideia”, “solução interessante, imagino que possa dar certo”, “Sensacional, já está funcionando?”, “Nossa vai ser bom, assim é possível ter maior disponibilidade de profissionais”, “Penso que dá para testar, se não der certo, tudo bem” entre outros comentários.

Os 35,71% restante afirmaram que não estariam dispostos a remunerar a plataforma por entenderem que não possuíam a necessidade de uso, apresentando justificativas do tipo “posso equipe já formada”, “Não contrataria alguém para um

compromisso importante desta maneira”, “gosto de entrevistar e conhecer minha equipe pessoalmente”, “Não preciso deste tipo de serviço, já possuo minha equipe” entre outros comentários.

De forma geral, a maioria teve interesse pela plataforma e se mostraram bastante animados com a ideia.

4.3.5 Fazer Análise de Desempenho do MVBP

Em um contexto macro, a estruturação da plataforma via aplicativo apresentou bastante surpresa aos entrevistados, a materialização da ideia de solução para o problema tornou a visualização mais tangível e possibilitou *feedbacks* mais objetivos.

No que diz respeito às empresas, foi possível identificar informalmente questões comportamentais e de hábitos de uso de tecnologia, quando o entrevistado tinha o perfil de uma pessoa jovem, possuía maior facilidade de interação ao se comparar a entrevistados de maior idade.

Em relação às funcionalidades da plataforma, a primeira observação identificada foi referente ao sistema de acesso. Foi identificado que uma melhoria a ser feita seria que a partir do cadastro realizado, o acesso fique salvo e que não exija mais *login* e senha, conforme projetado inicialmente nas Figuras 28 e 41. Na sequência, foi sugerido que seja incluso uma aba que apresente um painel de navegação com menu inicial. Neste sentido, foi explicado que a plataforma inicialmente foi desenvolvida com o foco no processo de ciclo de uso e que para o desenvolvimento sequencial está previsto esta estruturação.

Na aba seleção de profissionais, foi sugerida que além das avaliações em “estrelas de qualificação”, seja embutida uma observação que apresente no perfil do profissional, foto e histórico de trabalho completo e os três últimos trabalhos realizados, isso permitirá maior confiabilidade e troca de informações entre os contratantes. Foi comentado também que a tela do aplicativo poderia ter uma padronização no layout utilizando cor monocromática e formas que proporcionem um conforto visual mais agradável.

Por fim, em relação à etapa financeira de finalização do processo de contratação, foi sugerido a segregação do processo de *feedback* e confirmação de

pagamento, nesse sentido o empregador terá maior flexibilidade de optar pela forma de efetivação do pagamento, podendo escolher entre efetuar o pagamento via boleto ou transferência bancária.

Já no que diz respeito aos profissionais entrevistados, a primeira sugestão identificada foi à separação dos aplicativos em dois módulos, o da empresa e o módulo dos profissionais, isso facilita a usabilidade e evita a confusão de acesso inicial. Outra sugestão identificada foi à descrição detalhada ou resumida da atividade a ser executada ao invés somente da função, pois o entendimento do descritivo do trabalho é um requisito importante para avaliar se a remuneração é compatível.

Foi sugerida a inclusão do endereço do local do evento de forma explícita, este argumento foi justificado com a ideia de que algumas empresas são apenas executantes de serviço, ou seja, não possuem um local fixo, e neste sentido é importante compreender se o profissional terá condições de se deslocar no horário estabelecido até o local do evento.

Outro apontamento foi à identificação da equipe entre os profissionais contratados, o argumento foi compreender se o time escalado é suficiente para executar o descritivo apontado no detalhamento do evento, esta proposta permitirá que o profissional interaja e até auxilie o empregador a estruturar o evento, possibilitando o profissional já contratado a indicar outros profissionais qualificados para compor a equipe.

Por fim, foi sugerido que o profissional possa, de alguma forma, avaliar o contratante e ter acesso ao compartilhamento de avaliações, isto permitirá que os profissionais conheçam efetivamente o local de trabalho, além de incentivar os empresários a sempre buscarem melhores condições de trabalho.

Em suma, os *feedbacks* foram positivos e auxiliarão o desenvolvimento sequencial da plataforma. Cabe salientar que embora as solicitações de aprimoramento fossem surgindo durante o processo de entrevista, a plataforma permaneceu constante para que fosse possível obter retorno sob uma perspectiva única e validar a proposta de estrutura com o máximo de pessoas. Após o esgotamento inicial de interação com os profissionais e empresas a proposta é reestruturar a plataforma com os *feedback* obtidos e levar o aplicativo mais estruturado para a próxima fase de desenvolvimento.

4.3.6 Pivotar ou Perserverar?

Na fase Validar o Modelo de Negócio foi definida a estrutura financeira do modelo de negócio. Foi possível identificar a forma de monetização da plataforma, que foi definida como sendo uma porcentagem extra sobre o custo de contratação dos profissionais terceirizados. Com base nas entrevistas aplicadas as empresas, foi obtido como resposta uma média de que essas empresas aceitam pagar 8% sobre o custo de mão de obra para utilizar a plataforma e os prestadores de serviços não querem pagar ao utilizar a plataforma.

Com isso foi possível entender se financeiramente o negócio é viável ou não. Com base na estrutura de custo do produto houve a análise que o modelo de negócio é viável e escalável como as *startups* devem ser, o *payback* simples para o modelo de negócio é de quatro meses e três dias, enquanto o *payback* descontado é de cinco meses e vinte e cinco dias.

Após as análises financeiras terem gerado um resultado positivo foi elaborado o Produto Comercial Viável Mínimo (MVBP) e então testado a reação dos clientes potenciais com o MVBP, que gerou empolgação e entusiasmo nas empresas entrevistadas.

O resultado dessa fase é de perseverar o modelo de negócios, pois baseado em análises, irá gerar retorno rápido, além de ter sido demonstrado grande interesse do provável mercado consumidor, as empresas.

4.4 ESTRUTURAR OU PIVOTAR O NEGÓCIO

A última fase consiste em Estruturar ou Pivotar o Modelo de Negócio. Ao chegar nessa fase considera-se que o modelo de negócio já está encaminhado, já possui uma análise financeira completa e os possíveis clientes bem definidos.

Essa última fase consiste em uma visão estratégica para o modelo de negócio. Nela serão desenvolvidas estratégias de curto e médio prazo, deverão ser definidos os principais fornecedores e então lançar o produto no mercado.

Além disso, nessa fase é necessário estruturar a empresa em departamentos funcionais e posteriormente desenvolver estratégias de crescimento para o modelo de negócio.

No presente trabalho de conclusão de curso o modelo de negócios foi desenvolvido até a terceira fase, que é a de Validar o Modelo de Negócios. Essa última fase deverá ser desenvolvida após a apresentação do trabalho como foi demonstrado no cronograma de desenvolvimento do trabalho.

Os próximos passos para o desenvolvimento da *startup* é definir os principais fornecedores e buscar uma parceria com desenvolvedores de sites e aplicativos para que seja possível lançar o produto no mercado, e então entender realmente se o modelo de negócio deve ser estruturado ou pivotado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração deste trabalho exigiu a observação de metodologias distintas e permitiu a complementação das propostas iniciais de desenvolvimento de negócio de cada autor para que fosse possível aplicá-las na prática.

Embora a metodologia proposta para a elaboração do trabalho tenha sido executada, percebe-se que no geral os autores dão destaque pleno para o desenvolvimento das metodologias e não apresentam questões práticas de interação com mercado durante o processo de aplicação, ou seja, em alguns momentos, foi exigida maior flexibilidade e resiliência da equipe de desenvolvimento para a efetivação de todas as etapas previstas inicialmente.

Cabe destacar que as metodologias propostas para a construção deste trabalho foram desenvolvidas previamente em um contexto macro, ou seja, não foram elaboradas a partir de uma perspectiva do mercado brasileiro, que possui particularidades específicas, tais como: legislação trabalhista, sistema de tributação e a cultura da população local. Assim, embora estes aspectos não possuam relação com as metodologias de desenvolvimento são relevantes para a interação do modelo de negócio com o mercado.

O trabalho possibilitou a concretização de conceitos aprendidos ao longo do período de formação acadêmica tais como: Empreendedorismo e Modelo de Negócios, onde foi possível aprender todas as fases do desenvolvimento de um modelo de negócios para então aplicar no presente trabalho. Sistemas de Informações Gerenciais, o qual foi importante para os autores buscarem desenvolver uma plataforma que possibilitasse a integração de informações entre processos financeiros, agendas e entre outros. Fundamentos da Engenharia Econômica, foi importante para desenvolver a estrutura de custos e receitas do modelo de negócios e entender se este é rentável ou não.

A disciplina de Métodos de Estratégia Organizacional permitiu pensar sobre estratégias para o desenvolvimento do negócio; Fundamentos de Análise Mercadológica auxiliou na criação da pesquisa de mercado e aos autores focarem em um público alvo para desenvolvimento da *startup*. E Gestão do Conhecimento e da Inovação permitiu aos autores integrarem os conhecimentos aprendidos com a aplicação destes no modelo de negócios, além de outros conhecimentos práticos de áreas complementares utilizadas no desenvolvimento deste trabalho.

Além disso, o trabalho permitiu o crescimento profissional e intelectual da equipe de desenvolvimento, que ao longo deste período pode se relacionar com o mercado criando *networking* entre empresários e profissionais do setor de eventos, além de ter possibilitado o desenvolvimento de uma visão sistêmica sobre o funcionamento e criação de uma empresa.

Por fim, o trabalho foi submetido ao programa Sinapse da Inovação. O programa é uma forma de incentivar o empreendedorismo inovador. Esse programa já aconteceu nos estados do Amazonas, Espírito Santo, Santa Catarina e desde 2018 no estado do Paraná. Para a edição 2019, está sendo ofertado cem bolsas de investimento no valor de quarenta mil reais cada, que proverão recursos financeiros para capacitações e suporte, a fim de transformar ideias inovadoras em empreendimentos de sucesso. Esta edição foi ofertada pela Fundação CERTI em parceria com SEBRAE e Fundação Araucária, além de contar com apoio de mais de quarenta instituições de fomento ao empreendedorismo e inovação. Na edição 2019, foram quase sete mil inscritos e 1851 ideias inovadoras submetidas a primeira fase de avaliação.

A *startup* de prestação de serviços no setor de eventos passou pela primeira fase e segue adiante no processo de seleção. Os próximos passos do processo é dar sequência ao cumprimento das etapas avaliativas que compreendem mais duas etapas: a fase 2 que é a submissão do projeto de empreendimento, e a fase 3 que é a submissão do projeto de fomento. Na fase 2 a equipe deverá apresentar de forma detalhada a estrutura do modelo de negócio, análise econômica e aspectos operacionais e na fase 3 um detalhamento da intenção do investimento se caso a *startup* for selecionada.

A participação no edital é uma propulsão a equipe de desenvolvimento, já que agregou um motivo a mais para a equipe ir adiante com o desenvolvimento da *startup*, que será concretizado através da implementação da fase 4, conforme apresentado no cronograma de desenvolvimento. O edital do programa Sinapse da Inovação conta ainda com uma etapa de incubação e avaliação final dos resultados obtidos no período de incubação e fornecerá *feedbacks* mais consistentes para a análise de perseverar ou pivotar o modelo de negócio.

6 CONCLUSÕES

O mercado tem apontado que a agilidade no desenvolvimento de uma ideia de modelo de negócio é extremamente relevante. O tempo de desenvolvimento e a forma que as ideias estão sendo materializada na prática têm provocado à criação de ferramentas de gestão e de desenvolvimento de negócio cada vez mais ágeis, com foco bastante claro, crescimento exponencial e validação pelo cliente.

De forma direta, fica evidente que a validação do modelo de negócio foi efetivada, entretanto, as projeções financeiras precisam ser concretizadas para que a equipe de desenvolvimento possa interagir de maneira mais ativa com o mercado, o que só é possível avaliar a partir da atuação real, após a conclusão da fase 4.

Neste sentido, a proposta de ampliação do modelo de negócio para outros mercados, tais como: restaurantes, bares e hotéis permitirão maior respaldo de retorno econômico, o que torna as projeções financeiras do modelo de negócio mais atrativas e gera maior segurança para que a equipe de desenvolvimento possa investir financeiramente no projeto.

O Objetivo principal do trabalho que era aplicar uma metodologia proposta para a criação de *startups* através do desenvolvimento de uma *startup* de prestação de serviços para eventos na cidade de Ponta Grossa - PR foi atingido em sua amplitude até a fase 3 que consiste na Validação do Modelo de Negócios, a qual está descrita no presente trabalho.

Com relação ao objetivo específico, foi possível identificar que embora as metodologias possuam estruturas de processos e etapas de desenvolvimento distintas, todas estão com foco bastante claro, a visão do cliente. Diante disso, fica evidente que os autores preconizam em suas metodologias que os modelos de negócios sejam validados pelo cliente e não como o desenvolvimento de empresas do passado, que comumente, o cliente só era escutado por último, no processo de pós venda.

Por fim, o presente trabalho intui que o empreendedorismo voltado para o ramo de serviços no setor de eventos demonstra grande potencial de exploração, pois ainda é deficiente com relação ao uso de tecnologias.

Desta forma, a utilização da metodologia proposta para o desenvolvimento de *startups* favorecerá empreendedores na criação de novos modelos de negócios, pois

a atuação de forma mais objetiva possibilita a validação de hipóteses que viabilizam modelos de negócios inovadores de modo mais ágil e conciso.

REFERÊNCIAS

ALLEN, J. et al. **Organização e gestão de eventos**. Tradução de Marise Phibois Toleto e Adriana Kramer. Revisão técnica Mirian Rejowski. 3. ed. São Paulo: Campus, 2008.

ALTMAN, Sam. **Startup Playbook**. 2010. Disponível em: <<http://playbook.samaltman.com/>>. Acesso em: 07 set. 2018.

ANDRADE, R. B. **Manual de eventos**. 4. ed. Caxias do Sul: Educs, 2013. 455 p.

AULET, Bill. **Empreendedorismo Disciplinado: 24 Etapas para uma Startup Bem-Sucedida**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018. 288 p.

BICUDO, Lucas. **As 4 grandes dificuldades de manter uma startup funcionando no Brasil**. 2016. Disponível em: <<https://startse.com/noticia/as-4-grandes-dificuldades-de-manter-uma-startup-funcionando-no-brasil>>. Acesso em 12 out 2018.

BLANK, S. G. **Do Sonho à Realização em 4 Passos: Estratégias para Criação de Empresas de Sucesso**. 3. ed. São Paulo: Évora, 2012. 368p.

BLANK, S. G. **Why the lean start-up changes everthing**. 2013. Disponível em: <<https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>>. Acesso em: 05 set. 2018.

BLANK, Steven G. **An MVP is not a Cheaper Product, It's about Smart Learning**. 2013. Disponível em: <<https://steveblank.com/2013/07/22/an-mvp-is-not-a-cheaper-product-its-about-smart-learning/>>. Acesso em: 07 set. 2018.

BRIKMAN, Yevgeniy. **A Minimum Viable Product Is Not a Product, It's a Process**. 2016. Disponível em: <<http://www.themacro.com/articles/2016/01/minimum-viableproduct-process/>>. Acesso em: 08 set. 2018.

CANTAMESSA, M.; et. al. Startups' Roads to Failure. **Sustainability**, Basel, Switzerland, v. 10, n. 7, jul. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

DICIO. **Significado de Freelancer**. Dicionário online. 2009. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/freelancer/>>. Acesso em: 05 mai. 2019.

DORNELAS, J. C. **Empreendedorismo Corporativo: Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ENDEAVOR. **Startups: ideias e motivação não bastam!** 2012. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/startups-ideias-e-motivacao-nao-bastam/>>. Acesso em: 14 out. 2018.

ENDEAVOR. **Validação de ideias? Sim! Teste antes de investir**. 06 ago. 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/validacao/>>. Acesso em: 25 set. 2018.

ENDEAVOR. **O guia prático para o seu MVP - Minimum viable product**. 20 jul. 2015. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/mvp/?gclid=Cj0KCQjww8jcBRDZARIsAJGCSGsVefj_c3o23IsT1XTP3LFi9WcKU9dCXM_kazXSTuNeMSIx2xaceuMaAs2fEALw_wcB>. Acesso em: 07 set. 2018.

FARRUGGIA, Francesco. **Como a mudança de era nos torna inúteis e como nos preparar para ela**. 2018. Disponível em: <<http://idgnow.com.br/internet/2018/01/24/como-a-mudanca-de-era-nos-torna-inuteis-e-como-nos-preparar-para-ela/>>. Acesso em: 29 set. 2018

FILION, Louis Jacques. **Entrepreneurship and management: Differing but complementary processes**. École des hautes études commerciales, Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, 1994.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2009. 120p.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 216p.

GRAHAM, Paul. **Startup = Growth**. 2012. Disponível em: <<http://paulgraham.com/start.html>>. Acesso em: 14 out. 2018.

IBPQ. **GEM 2015 – Global Entrepreneurship Monitor 2015: Relatório Executivo - Empreendedorismo no Brasil 2015**. Curitiba: IBPQ, 2015

IIBA. **Um guia para o Corpo de Conhecimento de Análise de Negócio (TM) (Guia BABOK®)**. [S.l.]: IIBA, 2011. 266 p.

KIM, B.; et al. Critical Success Factors of a Design Startup Business. **Sustainability**, Basel Switzerland, v. 10, n. 9, 2018

LEE, M.; et al. How to respond to the Fourth Industrial Revolution, or the Second Information Technology Revolution? Dynamic new combinations between technology, market, and society through open innovation. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 4, n. 3, p. 21, 2018.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 312p.

MATIAS, M. **Organização de eventos: procedimentos e técnicas**. São Paulo: Manole, 2013.

MTUR. **Turismo de negócios e eventos: orientações básicas**. 2010. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downlo ads_publicacoes/Turismo_de_Negxcios_e_Eventos_Versxo_Final_IMPRESSxO_.pd f](http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downlo%20ads_publicacoes/Turismo_de_Negxcios_e_Eventos_Versxo_Final_IMPRESSxO_.pdf)>. Acesso em: 09 set. 2018.

OSTERWALDER, A. et al. **Value Proposition Design: Como Construir Propostas de Valor Inovadoras**. 1. ed. São Paulo: HSM do Brasil, 2014. 320 p.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. 9. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. 300 p.

PATEL, Neil. **90% of startups fail: Here's what you need to know about the 10%**. 2015. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/neilpatel/2015/01/16/90-of->

startups-will-fail-heres-what-you-need-to-know-about-the-10/#5d13641a6679>.
Acesso em: 29 set. 2018.

PATEL, Neil. **Briefing: Guia Modelos de Briefing Para Site, Marketing e Publicidade**. 2018. Disponível em: <<https://neilpatel.com/br/blog/como-criar-um-briefing/>>. Acesso em: 13 de Out 2018.

RIES, Eric. **A Startup Enxuta: Como os Empreendedores Atuais Utilizam a Inovação Contínua para Criar Empresas Extremamente Bem-sucedidas**. 2. ed. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

SEBRAE. **O que é uma startup?** 2017. Disponível em:
<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-e-uma-startup,616913074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 14 out. 2018.

SEBRAE. **Os desafios do jovem universitário brasileiro para empreender**. 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/os-desafios-do-jovem-universitario-brasileiro-para-empreender,633c06ecf2650610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 28. set. 2018.

SEBRAE. **Os negócios promissores em 2018**. 2018. Disponível em:
<[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/97ad9b9f0e6ec6def623f7697272c05b/\\$File/8855.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/97ad9b9f0e6ec6def623f7697272c05b/$File/8855.pdf)>. Acesso em: 02 out. 2018.

SEBRAE. **Pesquisa lado/a, lado/b startups**. 2015. Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/lado_A_B_startups.pdf>. Acesso em: 12 out. 2018

SEBRAE. **Startup: entenda o que é o modelo de negócio**. 2016. Disponível em:
<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/startup-entenda-o-que-e-modelo-de-negocios,5b3bb2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. 2016. Acesso em 02 de out. 2018.

SEBRAE/MG. **Guia essencial para novos empreendedores: Um manual [totalmente] prático para inspirar você a empreender e a transformar seus sonhos e projetos em realidade**. Belo Horizonte: SEBRAE, 2015.

SEBRAE/MG. **O que é uma empresa startup?** 2017. Disponível em: <<https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/texto/o-que-e-uma-empresa-startup>>. Acesso em: 13 out. 2018.

SILVA, E. L.; MENEZES, E.M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. 138p.

UDACITY. **O que é MVP e como pode ajudar no modelo de negócios da startups**. 2018. Disponível em: <<https://br.udacity.com/blog/post/mvp>>. Acesso em: 07 set. 2018.

UNICEF. **SWOT AND PESTEL: Understanding your external and internal context for better planning and decision-making**. 2015. Disponível em: <https://www.unicef.org/knowledge.exchange/files/SWOT_and_PESTEL_production.pdf>. Acesso em: 12 set. 2018.

VIANNA, O. M. **O papel de um engenheiro de produção em uma startup da construção**. 2017. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/o-papel-de-um-engenheiro-produ%C3%A7%C3%A3o-em-uma-startup-da-martin-vianna/>>. Acesso em: 07 de out 2018.

ZANELLA, L. C. **Manual de Organização de Eventos: Planejamento e Operacionalização**. São Paulo: Atlas, 2006.

APÊNDICE A - Questionário de Entrevista para Contratantes

Questionário para Contratantes:**1) Tipo de Serviço Prestado:****2) Quantidade de funcionários operacionais (Festas/eventos) efetivos:****3) Fluxo médio de Festas/Eventos Semanal:**

- de 1 a 2
 de 3 a 4
 5 ou mais

4) Tipo e quantidade de profissional contratado:

Ex.: Contrato três Garçom por festa, a resposta deve ser: (3) garçom.

- Garçom Cozinheiro Camareira Segurança
 Sommelier Aux. de Limpeza Monitor Infantil Recepcionista

5) A empresa possui dificuldade em contratar profissional qualificado para trabalhar:

- Sim Não

Justificativa: _____

6) A empresa está disposta a pagar uma % a mais sobre o custo de contratação para utilizar uma plataforma que indique profissionais qualificados?

- Não Se SIM, até quantos %? R: _____

Complemento: _____

APÊNDICE B - Questionário de Entrevista para Contratantes Validado.

Questionário para Contratantes Validado:**1) Tipo de Serviço Prestado:****2) Fluxo médio de Festas/Eventos Semanal:**

- de 1 a 2
 de 3 a 4
 5 ou mais

3) Tipo e quantidade de profissional contratado:

Ex.: Contrato três Garçom por festa, a resposta deve ser: (3) garçom.

- Garçom Cozinheiro Camareira Segurança
 Sommelier Aux. de Limpeza Monitor Infantil Recepcionista

4) A empresa possui dificuldade em contratar profissional qualificado para trabalhar:

- Sim Não

Justificativa: _____

5) A empresa está disposta a utilizar uma plataforma digital (App) que indique profissionais qualificados?

- Não SIM

Complemento: _____

6) A empresa está remunerar a plataforma com algum % sobre o custo de contratação dos profissionais?

- Não Se SIM, até quantos %? R: _____

APÊNDICE C - Questionário de Entrevista para Prestadores de Serviços

Questionário para Prestadores de Serviços

1) O Trabalho de *Freelancer* é oficial ou secundário?

Oficial Secundário

2) Qual tipo de trabalho você executa?

Garçom Cozinheiro Camareira Segurança

Sommelier Aux. de Limpeza Monitor Infantil Recepcionista

3) Qual sua disponibilidade para trabalhar semanalmente

de 1 a 2 dias

de 3 a 4 dias

5 ou mais dias

4) Você possui dificuldade em encontrar trabalho?

Sim Não

Complemento: _____

5) Está disposto a pagar uma %, para utilizar uma plataforma que indique trabalhos do tipo "*freelancer*"?

Não Se SIM, até quantos %? R: _____

Justificativa: _____

APÊNDICE D - Questionário de Entrevista para Prestadores de Serviços Validado

Questionário para Prestadores de Serviços Validado

1) O Trabalho de *Freelancer* é oficial ou complementar?

Oficial Secundário

2) Qual tipo de trabalho você executa principalmente?

Garçom Cozinheiro Camareira Segurança

Sommelier Aux. de Limpeza Monitor Infantil Recepcionista

3) Qual sua disponibilidade para trabalhar semanalmente

de 1 a 2 dias

de 3 a 4 dias

5 ou mais dias

4) Você possui dificuldade em encontrar trabalho?

Sim Não

Complemento: _____

5) Está disposto à utilizar uma plataforma que indique trabalhos do tipo “freelancer”?

Sim Não

Justificativa: _____
