

FELIPE RODRIGUES DE PIERRO

**CRIAÇÃO DE UMA PLATAFORMA DE CLASSIFICADOS ONLINE PARA
MÚSICOS: UMA APLICAÇÃO DO LEAN STARTUP**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
a obtenção do diploma de Engenheiro de
Produção

São Paulo

2014

FELIPE RODRIGUES DE PIERRO

**CRIAÇÃO DE UMA PLATAFORMA DE CLASSIFICADOS ONLINE PARA
MÚSICOS: UMA APLICAÇÃO DO LEAN STARTUP**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
a obtenção do diploma de Engenheiro de
Produção

Orientador: Prof. Dr. André Leme Fleury

São Paulo

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

Pierro, Felipe Rodrigues de

Criação de uma plataforma de classificados online para músicos: uma aplicação do Lean Startup / F.R. dePierro. -- São Paulo, 2014.

p.152

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

**1.Desenvolvimento de produtos 2.Lean Startup (Aplicação)
I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.**

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Wanda Rodrigues e José Roberto de Pierro, por todo o amor. Essa conquista é fruto de todo esforço e dedicação que vocês empregaram em minha criação.

À minha irmã, Juliana Rodrigues de Pierro, por todo carinho e apoio.

Aos amigos Lucas Zangaro e Eduardo Almeida, mais do que sócios, grandes companheiros nessa jornada em busca do modelo de negócios perfeito.

Ao Prof. André Fleury, pela excelente orientação, pela dedicação e por acreditar no projeto desde o princípio.

RESUMO

Esse trabalho apresenta uma aplicação dos conceitos do *Lean Startup* em uma empresa de tecnologia nascente, o Music Jungle, percorrendo todo o processo de busca pelo modelo de negócios ideal.

A *startup* desenvolvida trata-se de plataforma que permite que pessoas e estabelecimentos comerciais comprem e vendam produtos e serviços direcionados a músicos. O autor do trabalho é um dos fundadores da empresa, estando presente em todas as etapas.

Para que o projeto fosse concretizado, o autor desenvolveu um método que envolve a definição da estratégia com base em análises do mercado e a validação das hipóteses do modelo de negócios através de testes, entrevistas e a construção do software em si.

Primeiro passo foi a etapa de descoberta do cliente, na qual o primeiro modelo do negócio foi definido pelos sócios. A interação com clientes através de entrevistas e testes mostraram que o problema a ser resolvido pela *startup* era relevante e que a solução seria bem recebida por potenciais clientes.

Em seguida, o modelo foi validado através da construção de um produto mínimo viável, que apresenta as principais propostas da empresa para o mercado. Essa produto foi planejado, construído e colocado à disposição de clientes reais, oferecendo à equipe aprendizados sobre as verdadeiras necessidades do mercado, mantendo um custo de operação extremamente baixo.

O resultado apresentado é um modelo de negócios que possui hipóteses validadas por intenções reais de compra e utilização do produto, com cerca de 1500 pessoas impactadas através de entrevistas e visitas ao site, 170 usuários cadastrados e duas transações já realizadas ao final do trabalho.

Palavras chave:Startup, Empreendedorismo, Modelo de Negócios, Desenvolvimento de Clientes, Desenvolvimento de Produto, Desenvolvimento de Software.

ABSTRACT

The purpose of this work is to present an application of the concepts of Lean Startup in a developing technology company, Music Jungle, going through all of the process of searching for a viable business model.

The startup in question is a platform that allows people and businesses to buy and sell products and services targeted to musicians. The author is also one of the founders, being involved in all stages of the company.

For the realization of the project, the author developed a method that involves the definition of the strategy, the validation of the hypothesis of the business model through testing and the crafting of the software itself.

First step was the customer discovery, in which the first business model was defined by the founders. Customer interviews and tests showed if the problem to be solved was relevant and if the solution would be well received by potential customers.

The model was then validated by building a minimum viable product, which has the main features proposed by the company. This product was designed, constructed and placed by at the disposal of real customers, offering the team learning about the real needs of the market, while keeping an extremely low cost of operation.

The result shown is a business model that has its hypothesis validated by real intentions of purchase and use, with about 1500 people impacted by interviews and website visits, 172 signed users and two transactions already made by the end of the project.

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

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Blog do Music Jungle.....	26
Figura 2 - As cinco forças de Porter.....	30
Figura 3 - Diferenças entre os oceanos vermelho e azul.....	32
Figura 4 - Diagrama estratégico do mercado de vinhos.....	33
Figura 5 - Tabela das quatro ações.....	34
Figura 6 - Comparação entre missão e visão.....	35
Figura 7 - Matriz da análise SWOT.....	36
Figura 8 - Canvas de modelo de negócios.....	37
Figura 9 - Posição do canvas de proposição de valor no modelo de negócios.....	40
Figura 10 - Canvas de Proposição de Valor.....	41
Figura 11 - Pirâmide da visão da startup.....	45
Figura 12 - Ciclo de construir-medir-aprender.....	47
Figura 13 - Paradigma tradicional de desenvolvimento de produto.....	49
Figura 14 - Diagrama do desenvolvimento do cliente.....	50
Figura 15 - Diagrama da descoberta do cliente.....	50
Figura 16 - Diagrama de validação do cliente.....	51
Figura 17 - Processo do XP.....	59
Figura 18 - Eventos do scrum.....	62
Figura 19 - Quadro do Kanban.....	64
Figura 20 - Etapas do método proposto.....	65
Figura 21 - Atividades da Etapa I - Descoberta do Cliente.....	67
Figura 22 - Atividades da Etapa II - Validação do Cliente.....	67
Figura 23 - Passos da Etapa I - Descoberta do Cliente.....	68
Figura 24 - Modelo da ficha de testes.....	70
Figura 25 - Passos da Etapa II - Validação do Cliente.....	72
Figura 26 - Processo de desenvolvimento de software.....	75
Figura 27 - Kanban.....	75
Figura 28 - Página do Facebook do Music Jungle.....	77
Figura 29 - Passo 1 - Desenvolver Estratégia.....	78
Figura 30 - Síntese das cinco forças de Porter.....	81
Figura 31 - Síntese da tabela das quatro ações.....	85
Figura 32 - Matriz SWOT.....	88
Figura 33 - Canvas de modelo de negócios.....	91
Figura 34 - Canvas de proposição de valor dos músicos.....	92
Figura 35 - Canvas de proposição de valor dos estabelecimentos musicais.....	92
Figura 36 - Passo 2 - Estabelecer hipóteses essenciais.....	93
Figura 37 - Passo 3 - Testar problema.....	95
Figura 38 - Ficha de teste do problema 1.....	96
Figura 39 - Ficha de teste do problema 2.....	96
Figura 40 - Canvas de modelo de negócios.....	99
Figura 41 - Canvas de proposição de valor dos músicos.....	99
Figura 42 - Canvas de proposição de valor dos estabelecimentos comerciais.....	99
Figura 43 - Passo 4 - Testar Solução.....	100
Figura 44 - Ficha de teste da solução.....	101

Figura 45 - Protótipo em papel da página de destino	102
Figura 46 - Kanban utilizando a ferramenta Trello	103
Figura 47 - Página de destino	104
Figura 48 - Divulgação em grupos do Facebook.....	105
Figura 49 - Divulgação na página do Facebook do Music Jungle.....	106
Figura 50 - Gráfico de visitas do site.....	107
Figura 51 - Canvas de modelo de negócios	108
Figura 52 - Canvas da proposição de valor dos músicos.....	109
Figura 53 - Canvas de proposição de valor dos estabelecimentos comerciais	109
Figura 54 - Passo 5 - Aprovar ou pivotar?.....	110
Figura 55 - Passo 6 - Preparar-se para vender	111
Figura 56 - Ficha do teste para validação do cliente	112
Figura 57 - Protótipos em papel da página inicial e página de detalhes do produto.....	113
Figura 58 - Protótipo em papel das páginas de criação de contas e anúncios	113
Figura 59 - Kanban utilizado para construção do MVP de alta fidelidade.....	115
Figura 60 - Página inicial do Music Jungle	116
Figura 61 - Pop-up de cadastro de e-mails	117
Figura 62 - Catálogo de produtos do Music Jungle	117
Figura 63 - Página de detalhes do produto	118
Figura 64 - Página de criação de conta.....	119
Figura 65 - Página de criação de anúncio.....	119
Figura 66 - Funil de aquisição de estabelecimentos comerciais e músicos vendedores	120
Figura 67 - Funil de aquisição de músicos compradores.....	121
Figura 68 - Passo 7 - Lançar e testar vendas	121
Figura 69 - Mensagem enviada pelo Facebook	123
Figura 70 - Divulgação na página do Facebook do Music Jungle.....	124
Figura 71 - Divulgação no blog do Music Jungle.....	124
Figura 72 - Aquisição de anúncios	126
Figura 73 - Anúncios do Music Jungle.....	126
Figura 74 - Gráfico de visitas do Music Jungle.....	127
Figura 75 - Funil de aquisição de músicos compradores.....	128
Figura 76 - Canvas de modelo de negócios	130
Figura 77 - Canvas de proposição de valor dos músicos compradores	130
Figura 78 - Canvas de proposição de valor dos músicos vendedores.....	130
Figura 79 - Evolução da ficha de teste da validação do cliente	132
Figura 80 - Publicidade no Facebook.....	133
Figura 81 - Painel de campanhas do Facebook	134
Figura 82 - Funil de aquisição de músicos compradores.....	134
Figura 83 - Canvas de modelo de negócios	136
Figura 84 - Ficha de testes atualizada.....	136
Figura 85 - Detalhe do anúncio do Music Jungle no Google Adwords.....	137
Figura 86 - Painel de anúncios do Google Adwords	139
Figura 87 - Funil de aquisição dos músicos compradores	139
Figura 88 - Páginas de detalhes dos produtos vendidos	140
Figura 89 - Conversa entre o sócio Lucas e vendedor da Tagima Stratocaster T 735.....	141

Figura 90 - Passo 8 - Desenvolver posicionamento	142
Figura 91 - Canvas do modelo de negócios	144
Figura 92 - Canvas de proposição de valor dos músicos compradores	145
Figura 93 - Canvas de proposição de valor dos músicos vendedores	146
Figura 94 - Passo 9 - Aprovar ou pivotar?	147

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Digrama de estratégia do mercado de classificados online	84
Gráfico 2 - Diagrama de estratégia incluindo o posicionamento do Music Jungle.....	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Competidores do mercado de classificados online	82
Quadro 2 - Fatores que influenciam a competição no mercado de classificados online	83
Quadro 3 - Aplicação dos cinco porquês para obtenção da missão da empresa	86
Quadro 4 - Estrutura das entrevistas sobre o problema.....	97
Quadro 5 - <i>Insights</i> obtidos nas entrevistas sobre o problema	98
Quadro 6 - User stories criadas para o MVP de baixa fidelidade	101
Quadro 7 - <i>Insights</i> obtidos no teste da solução.....	107
Quadro 8 - User stories criadas para o MVP de alta fidelidade	112
Quadro 9 - Critérios de aceitação para o desenvolvimento do MVP de alta fidelidade.....	115
Quadro 10 - <i>Feedbacks</i> dos estabelecimentos comerciais sobre o MVP.....	125
Quadro 11 - <i>Feedbacks</i> fornecidos pelos músicos vendedores	126
Quadro 12 - Hipóteses validadas na primeira iteração do passo "Lançar e testar vendas"	128
Quadro 13 - Hipóteses reprovadas na primeira iteração do passo "Lançar e testar vendas"	129
Quadro 14 - Estrutura das entrevistas sobre o MVP	143
Quadro 15 - <i>Insights</i> das entrevistas sobre o MVP	143

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IPO – Initial Public Offering

PIB – Produto Interno Bruto

SWOT – Strengths, Weakness, Opportunities and Threats

XP – Extreme Programming

MVP - Minimum Viable Product

HTML - HyperText Markup Language

CSS - Cascading Style Sheets

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	23
1.1	Contexto	23
1.1.1	A internet e as <i>startups</i>	23
1.1.2	O mercado da música	24
1.1.3	O Music Jungle.....	25
1.2	Motivação.....	26
1.3	Objetivo.....	27
1.4	Justificativa	27
1.5	Estrutura do Trabalho.....	28
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	29
2.1	Estratégia.....	29
2.1.1	As cinco forças de Porter	30
2.1.2	Estratégia do oceano azul	32
2.1.3	Missão e Visão	34
2.1.4	Análise SWOT	35
2.1.5	Canvas de modelo de negócios	37
2.1.6	Canvas de proposição de valor.....	39
2.1.7	<i>Brainstorm</i>	43
2.2	<i>Lean Startup</i>	44
2.2.1	O processo do <i>Lean Startup</i>	44
2.2.2	Desenvolvimento do Cliente	49
2.2.3	Entrevistas com clientes	53
2.2.4	Sincronização do Desenvolvimento do Produto com o Desenvolvimento do Cliente ..	55
2.3	Desenvolvimento ágil de software	56
2.3.1	A metodologia ágil	56
2.3.2	Extreme Programming (XP).....	58
2.3.3	Scrum	60
2.3.4	Kanban	63
3	MÉTODO.....	65
3.1	O Método Proposto	65
3.2	Descoberta do cliente	68

3.2.1	Desenvolver estratégia.....	68
3.2.2	Estabelecer hipóteses essenciais	69
3.2.3	Testar problema	69
3.2.4	Testar solução	70
3.2.5	Aprovar ou pivotar (I)?.....	71
3.3	Validação do Cliente	72
3.3.1	Preparar-se para vender	72
3.3.2	Lançar e testar vendas.....	73
3.3.3	Desenvolver Posicionamento	73
3.3.4	Aprovar ou pivotar (II)?	74
3.4	Construção de software	74
4	APLICAÇÃO DO MÉTODO E RESULTADOS	77
4.1	Descoberta do Cliente.....	77
4.1.1	Desenvolver Estratégia.....	78
4.1.2	Estabelecer hipóteses essenciais	92
4.1.3	Testar Problema.....	95
4.1.4	Testar Solução	100
4.1.5	Aprovar ou pivotar?.....	109
4.2	Validação do Cliente	110
4.2.1	Preparar-se para vender	111
4.2.2	Lançar e testar vendas.....	121
4.2.3	Desenvolver Posicionamento	142
4.2.4	Aprovar ou pivotar?.....	146
	CONCLUSÃO.....	149
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	151

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contexto

1.1.1 A internet e as *startups*

No cenário atual do empreendedorismo, é muito comum o uso da palavra *startup* para se referir a novas empresas, especialmente quando relacionadas à tecnologia. Ao longo dos anos, a definição de qual tipo de empresa poderia ser considerada uma *startup* evoluiu juntamente com a história da internet.

O conceito de *startup* usado hoje pelos empreendedores foi cunhado por Eric Ries em seu livro *The Lean Startup*. Ries (2011) define uma *startup* da seguinte maneira: "Uma *startup* é uma instituição humana com o intuito de criar um novo produto ou serviço sobre condições de extrema incerteza." (RIES, 2011, p. 27, tradução nossa)

Para que seja possível entender o porquê da definição e a configuração atual do mercado das *startups*, é necessário lembrar a história da internet e do vale do silício, maior celeiro de inovações técnicas e científicas do planeta. Nesse local surgiram os principais movimentos empreendedores que deram origem aos conceitos abordados nesse Trabalho.

A introdução do computador pessoal pela Apple na década de 70 iniciou o processo de mudança que viria mais tarde, em 1994, com o desenvolvimento dos navegadores web pela Netscape, levando a popularização da internet. Nessa época, *startups* eram consideradas versões menores de grandes empresas e o plano de negócios era o documento mais usado para conduzir o desenvolvimento de uma empresa.

Na década de 90 houve também o surgimento de *startups* de comércio eletrônico. Empresas como Amazon, Ebay e as já estabelecidas Dell e Cisco começaram suas operações na internet nesse momento.

Surgiram então os primeiros IPO's¹ de empresas da internet. Mesmo com baixa receita e lucratividade, muitas foram supervalorizadas devido o grande potencial mercado que a internet trouxe consigo. Entrou-se em uma época em que receita e lucratividade deixaram de ser o foco do empreendimento, sendo substituídos por participação de mercado e valor da marca, que inflavam suas estimativas de valor de mercado.

¹ IPO: sigla para a expressão do inglês *initial public offering*. Representa a oferta pública de ações, geralmente em uma bolsa de valores, no momento em que a empresa torna-se uma empresa de capital aberto.

A filosofia de crescer rápido e garantir que a *startup* fosse à primeira no mercado, a facilidade de acesso ao capital de risco, especulações e a falta de foco em receita e lucratividade fizeram com que a bolha da internet estourasse no ano de 2000. Com isso, diversas empresas quebraram, foram vendidas ou então fundidas e a facilidade de acesso ao capital de risco e IPO's se distanciou.

Foi necessário então uma nova abordagem ao desenvolvimento de *startups* para a internet e a rentabilidade e lucratividades teriam de voltar a ser o foco dessas empresas.

Os surgimentos do software livre, dos métodos ágeis de desenvolvimento de software e da computação em nuvem diminuíram consideravelmente o capital necessário para construir uma empresa com base na internet. Nos últimos dez anos, uma série de aplicações e serviços web têm sido desenvolvidos e alcançado milhares usuários, como o Facebook, o Twitter, Pinterest e Instagram.

Novas abordagens para o empreendedorismo defendem que *startups* não são versões menores de grandes empresas e que necessitam de um processo próprio de gestão. Conceitos como o *Lean Startup*, o Desenvolvimento de Clientes e o desenvolvimento ágil têm emergido como uma alternativa ao planejamento tradicional antes feito por meio de Plano de Negócios. Essas novas abordagens permitem que o produto atinja o mercado rapidamente, mantendo os custos extremamente baixos.

No Brasil, os novos conceitos já são praticados por uma série de empreendedores com negócios da internet. Eventos como o *Startup Weekend* reúnem milhares de pessoas de todo o país para a troca de informações e a realização de atividades utilizando o *Lean Startup*. Faculdades já abordam o tema em salas de aula em disciplinas de empreendedorismo e inovação.

É em meio a esse contexto da internet e as *startups* que esse trabalho se insere ao aplicar e colocar a prova às novas abordagens para a gestão de *startups*.

1.1.2 O mercado da música

A *startup* cuja trajetória será apresentada nesse trabalho foi desenvolvida para o mercado da música. Esse mercado pode ser desmembrado em duas partes: (1) de um lado temos a oferta de música de fato, através de CDs, DVDs, downloads e shows, envolvendo músicos, gravadoras e produtoras; (2) de outro lado há a oferta de produtos e serviços para músicos profissionais e amadores, envolvendo fabricantes, distribuidoras e lojas de instrumentos e equipamentos musicais, estúdios para ensaio e gravação, escolas de música e luthiers. A empresa abordada aqui pretende ocupar essa segunda parte do mercado da música.

O Brasil possui diversas marcas de instrumentos musicais, como a Tagima e a Giannini, que produzem uma grande gama de instrumentos de corda. Existe também em empresas como a Meteoro, fabricante de amplificadores para guitarras e contrabaixos. Entretanto, em termos de qualidade, marcas importadas como Fender e Gibson ainda se sobressaem.

Devido ao alto custo dos importados, somados às altas taxas de importação, é muito comum a compra e venda de instrumentos usados, tanto entre pessoas quanto lojas. Há também o fato de que certos instrumentos valorizam com o tempo, devido ao envelhecimento da madeira e a raridade de alguns modelos, reforçando mais ainda a prática.

O setor movimentou cerca de 700 milhões de reais em 2013, com um crescimento de 12% em relação a 2012. Para 2014, a previsão de faturamento é de 1,2 bilhão².

1.1.3 O Music Jungle

A *startup* abordada nesse trabalho é formada por uma equipe de três sócios, todos estudantes de Engenharia:

- Felipe Rodrigues de Pierro, o autor, estudante de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP. Possui experiência com marketing online, já tendo atuado em diferentes *startups* brasileiras. Responsável pelo desenvolvimento e implantação da estratégia, do marketing, e da metodologia usada, apresentada nesse trabalho.

- Lucas Zangaro, estudante de Engenharia de Produção na Universidade Federal do ABC. Responsável pela operação da *startup*, vendas e contato com o cliente.

- Eduardo Almeida, estudante de Engenharia da Computação da Escola de Politécnica da USP. Líder do desenvolvimento de software e responsável pela infraestrutura web da *startup*.

A identificação da oportunidade ocorreu devido à experiência dos sócios com o mercado, todos são músicos amadores. A grande proximidade com o mercado, somada ao conhecimento do dia a dia do músico fez com que a equipe percebesse que a dificuldade em se encontrar produtos e serviços específicos era um problema latente e que poderia ser transformado em negócio.

A visão inicial do negócio que consistia em um serviço online de busca de produtos e serviços para músicos, com a pretensão de que o site se tornasse uma grande comunidade de músicos e empresas do ramo da música, oferecendo oportunidades para ambos.

² Fonte:

http://www.expomusic.com.br/modulos/include/modulo_popupRelease.asp?release_ID=1825&idioma=1

Em 2013, a equipe criou um blog e uma página no Facebook para começar o contato com o público alvo. O músico Nahuel Dias ficou responsável pela criação do conteúdo específico, contendo dicas para instrumentos musicais e notícias do segmento. Até o começo de 2014, uma série de artigos foram publicados, atraindo uma grande quantidade de seguidores para a página.

O nome Music Jungle, juntamente ao logotipo, foi associados ao blog e a página do Facebook, como uma metáfora do mercado da música, a selva musical, contendo todo tipo de produto e serviço pertinente em sua fauna e flora.



Figura 1 - Blog do Music Jungle

Fonte: <https://blog.musicjungle.com.br/>

O método aqui apresentado começou a ser aplicado no primeiro trimestre de 2014, em sincronia com o Trabalho de Formatura e o serviço vislumbrado começou a tomar forma. No momento inicial, a equipe possuía apenas a ideia, o blog com cerca de 23 artigos publicados e a página do Facebook, que já possuía cerca de 1200 seguidores.

1.2 Motivação

A equipe precisava então de um método para tirar a ideia do papel e transformá-la em um modelo de negócios sustentável, um produto que atenda as necessidades do mercado.

A abordagem antiga, que consiste na execução de um plano de negócios, assumindo que a *startup* é uma versão menor de uma grande não seria a adequada, pois nesse momento ainda não existem grandes conhecimentos da equipe em relação ao negócio que pode ser desenvolvido. Qualquer plano traçado nessa etapa seria apenas um conjunto conjecturas da equipe sobre as possíveis reações do mercado. Investir dinheiro e tempo em um projeto com tamanho risco seria certeza de fracasso.

Era necessário um método que permitisse o desenvolvimento incremental do negócio, oferecendo flexibilidade e adaptabilidade ao processo de criação da *startup*. A equipe precisaria aprender quais os reais problemas do mercado, bem como a solução correta para ele.

Por fim, o produto deveria ser desenvolvido em um meio repleto de incertezas e turbulências, em ciclos rápidos e com baixo custo de produção.

1.3 Objetivo

Tendo em vista o contexto e o problema apresentado, esse trabalho consiste na aplicação da abordagem do *Lean Startup* para o desenvolvimento do Music Jungle, uma plataforma de compra e venda de produtos e serviços para músicos.

O trabalho objetiva não só o desenvolvimento do negócio, mas também a apresentação de um estudo de caso dos conceitos do *Lean Startup*, mostrando sua eficácia no desenvolvimento de negócios em meio a incertezas, evitando o desperdício de recursos.

1.4 Justificativa

O empreendedorismo e o desenvolvimento de *startups* tem tomado grande foco atualmente. Um dos principais expoentes do *Lean Startup*, Steve Blank, acredita que a aplicação dessas metodologias enxutas em *startups* e pequenos negócios possam resultar em um número de fracassos menor, trazendo consequências econômicas profundas, como um impacto direto no PIB e na taxa de desemprego. (BLANK, 2013)

Para os sócios da *startup*, o trabalho possibilitou que a oportunidade observada fosse aproveitada da melhor forma, através do método aqui apresentado. Foi possível realizar a transição de uma ideia para um produto real, capaz de gerar e capturar valor.

Para a Escola e a sociedade, o desenvolvimento do trabalho é uma contribuição para o desenvolvimento do tema, ao apresentar a trajetória real de uma *startup* em busca de um modelo sustentável fazendo uso dos conceitos propostos pelos principais autores. Poderá contribuir enquanto fonte de consulta tanto para o desenvolvimento de outros Trabalhos de Formatura, quanto de empreendimentos com base na internet.

Para a Engenharia de Produção, esse trabalho mostra-se como um exercício do pensamento sistêmico, fundamental ao engenheiro de produção. Considerando a *startup* um sistema complexo, no qual os elementos de seu modelo de negócios interagem entre si, a sua gestão torna necessária à visão desse sistema como um todo.

1.5 Estrutura do Trabalho

O Trabalho foi estruturado da seguinte maneira:

O Capítulo 1 trás uma introdução sobre o contexto em que o Trabalho se insere, bem como sua motivação, objetivo e justificação. Oferece a apresentação inicial da *startup* na qual o Trabalho foi desenvolvido.

O Capítulo 2 apresenta a revisão dos principais conceitos usados para o desenvolvimento do método proposto e sua aplicação. São abordados tópicos sobre estratégia, *Lean Startup* e desenvolvimento de software.

O Capítulo 3 apresenta o método proposto pelo autor para o desenvolvimento do projeto.

O Capítulo 4 relata a jornada de aplicação do método, detalhando os resultados obtidos em cada etapa do método proposto.

O Capítulo 8 conclui o Trabalho, oferecendo uma reflexão sobre a aplicação da metodologia do *Lean Startup*, bem como as sugestões de próximos passos a serem dados pela empresa.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesse Capítulo serão apresentados os principais conceitos usados no desenvolvimento do método e na resolução do problema apresentado.

Os conceitos são apresentados em três grandes tópicos: Estratégia, *Lean Startup* e Desenvolvimento de Software.

O tópico Estratégia aborda as principais ferramentas para análise do mercado e definição da estratégia inicial da startup. Os conceitos abordados vão desde os mais tradicionais, como As Cinco Forças de Porter, Estratégia do Oceano Azul, Missão e Visão, Análise SWOT até técnicas emergentes, como o Canvas de Modelo de Negócios, Canvas de Proposição de Valor e conceito de Tipo de Mercado de Steve Blank.

O tópico *Lean Startup* contem os conceitos para gestão de *startup* que emergiram nos últimos anos. São abordadas as principais propostas de Eric Ries, como o Aprendizado Validado, a definição de hipóteses e testes, construção de produtos minimamente viáveis e o conceito de pivô; é revisada também a proposta de Steve Blank, o Desenvolvimento de Clientes, que caracteriza o desenvolvimento da *startup* em quatro passos: Descoberta do Cliente, Validação do Cliente, Criação do Cliente e Construção da Empresa.

No tópico Desenvolvimento de Software são revisados os conceitos usados para que fosse possível a sincronização da construção do software com a busca pelo modelo de negócios ideal. Para isso, foi apresentado o conceito do Desenvolvimento Ágil e suas vertentes, como o Extreme Programming (XP), o Scrum e o Kanban. Esses conceitos garantiram a rapidez e flexibilidade necessária ao método.

2.1 Estratégia

Segundo Porter (1996), o posicionamento estratégico garante que a empresa mantenha sua vantagem competitiva ao realizar atividades diferentes dos competidores. Para isso, é fundamental que se conheça o mercado e o posicionamento dos concorrentes e as regras de competição do mercado, com o intuito de posicionar a empresa para garantir tal vantagem.

O reconhecimento das cinco forças de Porter torna possível a compreensão do mercado e das forças que nele atuam. A estratégia do oceano azul ajuda o posicionamento da empresa, explorando o mercado longe da competição. É abordada também a importância da missão e visão na definição de um norte comum a todos os interessados no empreendimento. A análise SWOT oferece uma abordagem para a avaliação dos fatores, tanto externos quanto internos, que podem afetar a estratégia da empresa.

O canvas de modelo de negócios apresenta uma forma visual de registrar o modelo proposto para empresa, enquanto o canvas de proposição de valor oferece uma visão detalhada dos problemas e soluções definidos para cada segmento de clientes que a empresa pretende atender.

As referências bibliográficas presentes nesse tópico auxiliaram a tarefa de posicionamento estratégico da *startup*. A seguir será apresentada a análise das cinco forças de Porter, que ajudarão a entender a dinâmica do mercado e quais os principais fatores que influenciam a competição nele.

2.1.1 As cinco forças de Porter

Segundo Porter (2008), para que seja possível entender a real competição por lucros e a oportunidade em um mercado não se deve limitar a compreender apenas como atuam os competidores diretos, mas também como se relacionam as outras forças que atuam em um mercado: consumidores, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos.

A intensidade com que essas forças atuam irá ditar o lucratividade daquele mercado. Entender como elas atuam é crucial para que o estrategista possa definir o melhor posicionamento para a empresa. (PORTER, 2008)

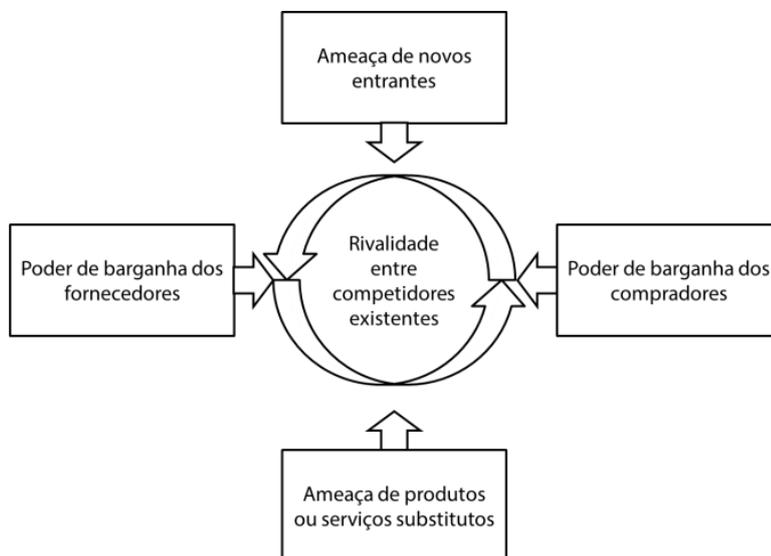


Figura 2 - As cinco forças de Porter

Fonte: Porter (2008)

2.1.1.1 Ameaça de novos entrantes

A ameaça da entrada de novos participantes no mercado faz com que haja uma pressão para a diminuição de custos, preços e um aumento na necessidade de investimento, com o objetivo de deter a entrada dessas novas empresas. Esse fator faz com que mercados com baixas barreiras de entrada tenham um potencial de lucratividade menor. A ameaça de novos

entrantes então depende da altura das barreiras de entrada, quanto menores as barreiras, maior a ameaça. (PORTER, 2008)

2.1.1.2 Poder de fornecedores

Porter (2008) aponta que fornecedores poderosos podem capturar mais valor, cobrando preços mais altos e diminuindo a lucratividade de empresas que não podem repassar esses custos para os consumidores finais, devido à alta concorrência. Fornecedores podem ser poderosos quando existem poucos substitutos para seus serviços, oferece produtos diferenciados, ou então os custos da mudança de fornecedor são altos, por exemplo.

2.1.1.3 Poder dos compradores

Compradores poderosos, por sua vez, conseguem capturar mais valor pressionando os preços para baixo, exigindo maior qualidade e forçando a competição do mercado. Compradores poderosos apresentam vantagens de negociação contra os demais participantes do mercado. Esse fato acontece em situações onde existem poucos compradores de alto volume, quando os produtos têm baixa diferenciação, quando o custo de mudança é baixo, por exemplo. (PORTER, 2008)

2.1.1.4 Ameaça de substitutos

Um produto substituto apresenta uma função igual ou similar, de forma diferente. Um exemplo seria o e-mail, que é um produto substituto para a carta em papel. Porter (2008) afirma que a ameaça de substitutos pode limitar a lucratividade de uma empresa se a empresa não se distanciar dos substitutos através do desempenho dos produtos, marketing, etc. Essa ameaça pode acontecer devido um trade-off atrativo de preço e performance ou então um custo baixo de mudança para o substituto. Esta é a ameaça mais difícil de ser identificada previamente.

2.1.1.5 Rivalidade entre competidores existentes

Segundo Porter (2008), a rivalidade entre empresas existentes também limita a lucratividade dos mercados, podendo tomar a forma de descontos em preços, inovação em produtos, campanhas de publicidade ou então desempenho de produto. A ameaça desses rivais varia com a intensidade com que essa competitividade ocorre e também com a base em que ocorre a competição. A intensidade da rivalidade pode ser elevada se o número de competidores é grande, se a taxa de crescimento do mercado é baixo, se as taxas de saída são altas, ou então se há algum objetivo na concorrência além da lucratividade.

A análise das forças do mercado, portanto, permite entender qual o potencial de rentabilidade e quais os motivadores da competitividade no mesmo, possibilitando uma visão mais ampla de competição, ao contrário da análise que só considera os rivais diretos, já existentes no mercado. Entendida a configuração atual do mercado, é necessário avaliar uma forma de se obter vantagens estratégicas frente aos demais participantes. A estratégia do oceano azul auxilia a empresa na busca de um espaço ainda não ocupado no mercado.

2.1.2 Estratégia do oceano azul

Para Kim e Mauborgne (2005), em um mercado podem ser reconhecidos dois tipos de oceanos: vermelhos e azuis. Os oceanos vermelhos são os mercados tradicionais, onde as barreiras e as regras de competição já estão definidas e são conhecidas por todos os participantes. Na maioria das vezes, a base de competição é a performance dos produtos. Pelo mercado já conter muitos elementos, as possibilidades de crescimento e de lucratividade são limitadas e os produtos se tornam *comodities*.

Em contraponto, os oceanos azuis são espaços de mercado ainda não ocupados, onde há alta capacidade de crescimento e lucratividade. Esses espaços podem ser totalmente novos ou, na maioria das vezes, criados a partir da expansão das antigas barreiras da indústria. Nesses novos mercados as regras de competição ainda não existem. (KIM; MAUBORGNE, 2005)

Kim e Mauborgne (2005) então propõe que saber competir nos mercados vermelhos é importante, mas para que a empresa tenha verdadeiras oportunidades de crescimento e lucratividade, ela deve criar oceanos azuis.

Estratégia de oceano vermelho	Estratégia de oceano azul
Competir em espaços de mercados existentes	Criar novos espaços incontestáveis no mercado
Superar a concorrência	Tornar a competição irrelevante
Explorar a demanda existente	Criar e capturar nova demanda
Fazer o trade-off de valor e custo	Quebrar o trade-off de custo benefício
Alinhar toda a empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo	Alinhar toda a empresa na busca de diferenciação e baixo custo

Figura 3 - Diferenças entre os oceanos vermelho e azul

Fonte: Kim e Mauborgne (2005)

Para auxiliar as empresas a encontrarem esses oceanos azuis, Kim e Mauborgne (2005) desenvolveram duas ferramentas, o diagrama estratégico e a tabela das quatro ações, que serão demonstradas a seguir.

2.1.2.1 O diagrama estratégico

É uma ferramenta de diagnóstico e identificação de oportunidades. Com ele é possível capturar o atual estado do mercado, o posicionamento dos concorrentes e como se dá a competição nesse ambiente, analisando o posicionamento de cada empresa frente aos fatores que influenciam a competição no mercado. (KIM; MAUBORGNE, 2005)

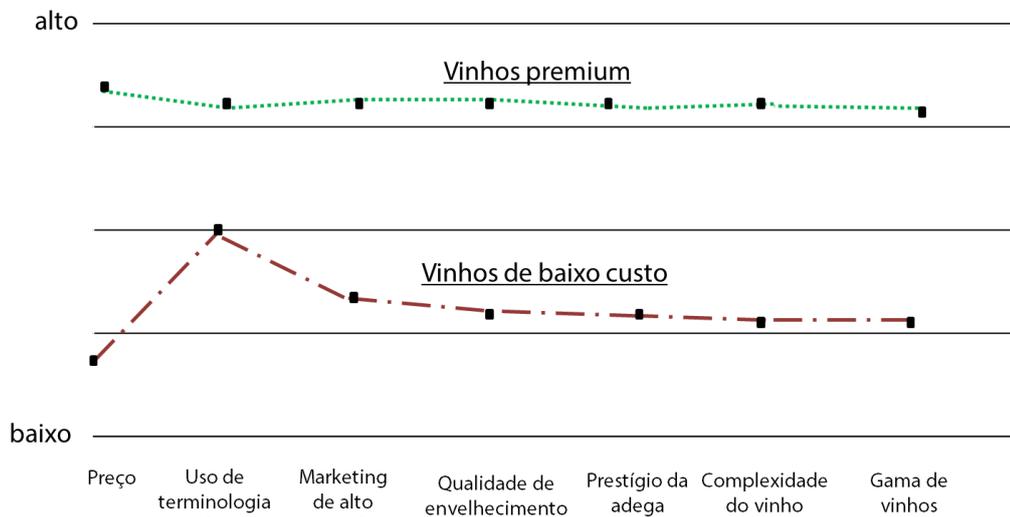


Figura 4 - Diagrama estratégico do mercado de vinhos

Fonte: Kim e Mauborgne (2005)

É traçada então uma curva, a curva de valor, representando cada um dos competidores e seu posicionamento frente aos fatores. Nesse sistema proposto por Kim e Mauborgne (2005), pontuações maiores indicam que determinada empresa oferece um valor maior ao mercado em relação àquele fator.

Com o diagrama, tem-se uma visão da atual configuração do mercado e agora resta definir o posicionamento da empresa. Kim e Mauborgne (2005) afirma que posicionar a empresa de forma a competir diretamente com os participantes que existem no mercado não é uma estratégia sustentável. O tabela das quatro ações é uma ferramenta que auxilia o estrategista a posicionar a empresa em espaços do mercado ainda não ocupados.

2.1.2.2 Tabela das quatro ações

Segundo Kim e Mauborgne (2005), para que seja possível quebrar o trade-off entre diferenciação e custo, é necessário que se pergunte quatro questões, ilustradas no diagrama abaixo:

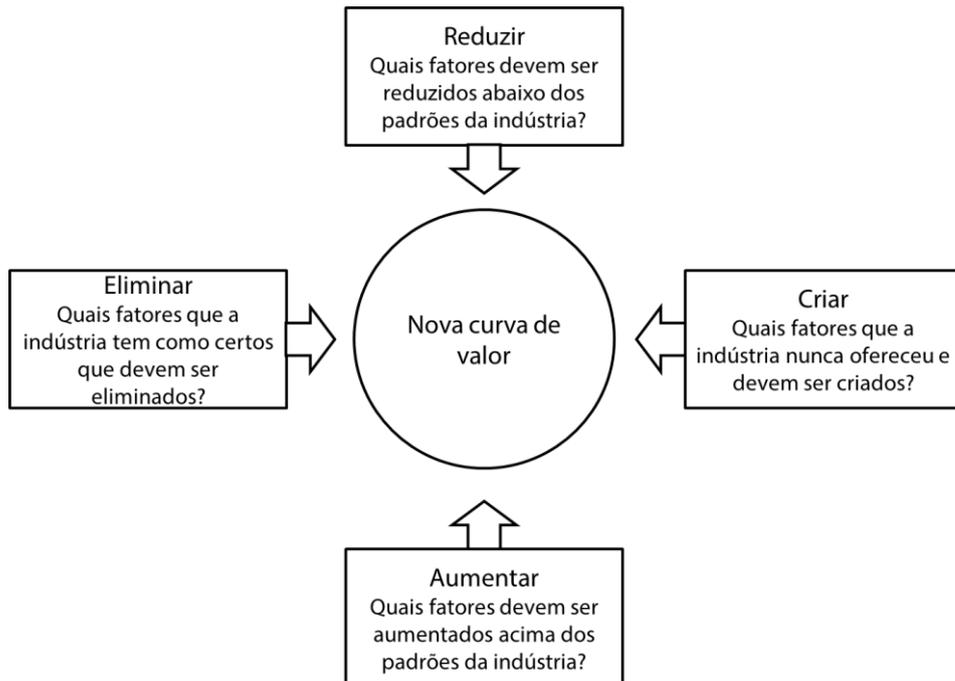


Figura 5 - Tabela das quatro ações

Fonte: Kim e Mauborgne (2005)

Eliminar: devem-se considerar quais os fatores e funcionalidades, hoje oferecidos participantes do mercado, podem ser eliminados sem que haja déficit no valor percebido pelo produto. A eliminação de funcionalidades pode diminuir custos de produção e tornar possível o consumo do produto ou serviço por novos segmentos de clientes,

Reduzir: considerar quais fatores e funcionalidades existentes no mercado está superando as necessidades dos clientes e podem ser diminuídos.

Aumentar: verificar onde é possível aumentar o valor oferecido aos consumidores, aumentando o desempenho de determinadas funcionalidades do serviço ou produto oferecido.

Criar: considerar a possibilidade de trazer novas funcionalidades no produto ou serviço, que antes não existiam no mercado, de forma a criar vantagens e se distanciar dos atuais participantes.

Combinando as duas ferramentas, é possível a visualização de novas oportunidades de diferenciação para a empresa, com uma curva de valor e um posicionamento único trazendo novos fatores de competição ao mercado. (KIM; MAUBORGNE, 2005)

Na próxima seção serão apresentados os conceitos de missão e visão da empresa, que trarão clareza às definições de posicionamento da empresa, oferecendo um norte aos colaboradores e tomadores de decisão.

2.1.3 Missão e Visão

"Todo negócio tem uma missão a cumprir. Deve ter uma visão do futuro que o norteie. Deve definir os valores que pretende consagrar." (CHIAVENATO, 2007, p. 141).

Chiavenato (2007) afirma que a missão, visão e valores são fundamentais para oferecer um norte e clareza sobre os objetivos do negócio para todos os envolvidos.

A missão é a razão de ser do negócio, o motivo pelo qual ele foi criado. Ela é composta por três componentes principais: os produtos e serviços (o que a empresa faz), a tecnologia (como faz) e o mercado (para quem ela faz). (CHIAVENATO, 2007)

A visão se refere à imagem de futuro da empresa, em qual patamar ela pretende estar em determinado horizonte de tempo. Com a visão de futuro é possível entender quais são os objetivos e metas necessárias para se atingir o desejado para o empreendimento, afirma Chiavenato (2007). Dessa forma, a visão atua como uma bússola para a equipe, inspirando e levando todos a um senso comum de direção.

Missão	Visão
Inclui o negócio da empresa	É o sonho do negócio
É o ponto de partida	É o lugar para onde vamos
É o documento de identidade da empresa	É o passaporte para o futuro
Identifica "quem somos"	Projeta "quem desejamos ser"
Dá o rumo à empresa	Fornece energia para a empresa
É orientadora	É inspiradora
Tem o foco do presente para o futuro	Tem o foco no futuro
Tem vocação para a eternidade	É mutável, conforme os desafios

Figura 6 - Comparação entre missão e visão

Fonte: Pagnoncelli e Vasconcellos (2003)

Collins e Porras (1996) indicam a técnica dos cinco porquês para a definição da missão. Partindo de um consenso inicial do serviço prestado pela empresa, deve-se perguntar repetidamente "Porque isso é importante?". De acordo com o texto, em até cinco perguntas deve ser possível identificar a motivação essencial da empresa.

Tendo sido feita análise do mercado e definido o posicionamento da empresa, é necessária uma ferramenta que permita a avaliação dos fatores internos e externos que podem influenciar o sucesso do empreendimento. Para, a análise SWOT apresentada na seção seguinte irá levar em consideração as forças e fraquezas da equipe, bem como as oportunidades e ameaças que o ambiente oferece.

2.1.4 Análise SWOT

Segundo IIBA (2011), a análise SWOT é uma ferramenta indicada para negócios que se encontram em processos de mudança. Por tanto, torna-se essencial para a avaliação de novas oportunidades, novos negócios e produtos.

A análise SWOT leva em conta tanto aspectos internos da organização como aspectos internos ao analisar Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas.

A realização da análise consiste em uma sessão de *brainstorm* para completar cada seção da grade SWOT apresentada na figura 7.

	Ajuda a conquistar o objetivo	Atrapalha a conquistar o objetivo
Fatores de origem interna	Forças	Fraquezas
Fatores de origem externa	Oportunidades	Ameaças

Figura 7 - Matriz da análise SWOT

Fonte: IIBA (2011)

As forças e fraquezas representam os fatores de origem interna, inerentes à empresa e aos indivíduos que a compõe:

- **Forças:** qualquer atividade que o grupo desenvolva com distinção. Podem ser compostas por qualquer fator que a empresa possui que aumenta suas chances de sucesso. Esses fatores devem ser favorecidos no modelo proposto, de forma a aproveitar ao máximo os benefícios que eles podem trazer. (IIBA, 2011)
- **Fraquezas:** atividades as quais o grupo faz de forma insatisfatória ou então deixa de fazer. Esses fatores devem ser tratados com o objetivo de fazer com que eles não impeçam o sucesso do empreendimento. (IIBA, 2011)

Analizados os fatores internos que podem influir no sucesso da empresa, deve-se olhar para fora e identificar as oportunidades e ameaças que podem influir na definição do modelo de negócios da empresa:

- **Oportunidades:** fatores externos dos quais o grupo pode tirar vantagem. Por serem externos à empresa, não há controle sobre elas, a decisão a ser tomada é sobre aproveitar ou não essas oportunidades. (IIBA, 2011)

- Ameaças: fatores externos que podem prejudicar o grupo. Esses fatores podem comprometer as chances de sucesso da empresa e devem ser constantemente monitorados e considerados no modelo proposto. (IIBA, 2011)

Os conceitos apresentados até esse momento permitem a análise da oportunidade em mão e definição do posicionamento adequado para ter vantagem no mercado, no entanto é necessária uma forma sistemática para projetar e comunicar o modelo de negócios a toda empresa. Os autores Alexander Osterwalder e Yves Pigneur apresentam uma nova forma visual para a representação de modelo de negócios, abordando seus nove principais componentes, que será revisado na seção seguinte.

2.1.5 Canvas de modelo de negócios

De acordo com Blank e Dorf (2012), o termo 'modelo de negócios' surgiu em meados dos anos 1960, mas carecia de uma ferramenta e definição apropriada para que fosse efetivamente usado no projeto de negócios. Essa situação se manteve até 2010, quando Alexander Osterwalder desenvolveu o canvas de modelos de negócios, uma ferramenta simples e visual que se tornou a melhor forma de apresentar as hipóteses de negócios, principalmente quando aplicada a *startups*.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), o canvas é uma linguagem compartilhada para descrever, avaliar e alterar modelos de negócios. Por sua vez, um modelo de negócios descreve a forma como uma empresa cria, entrega e captura valor.

Osterwalder e Pigneur (2010) acreditam que um modelo de negócios pode ser descrito através de nove elementos que descrevem as quatro principais áreas de uma organização: clientes, ofertas, infraestrutura e viabilidade financeira.

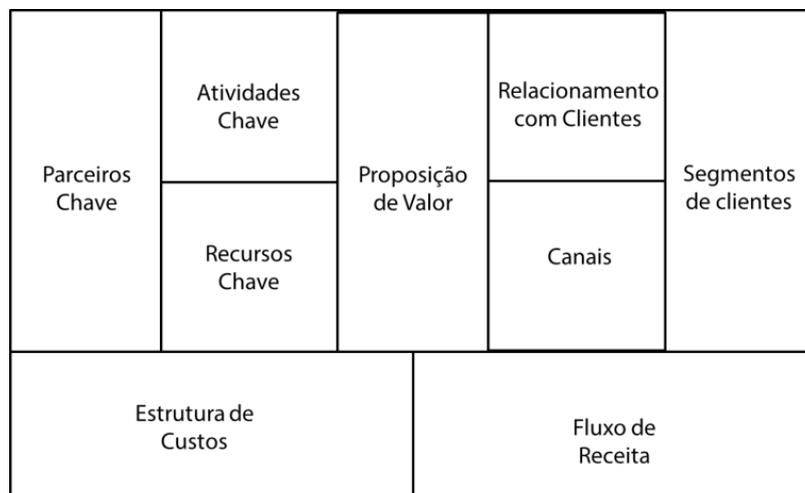


Figura 8 - Canvas de modelo de negócios

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

2.1.5.1 Segmentos de clientes

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2010), são os grupos de clientes para os quais a empresa irá desenvolver produtos e serviços. Para que seja possível servir os consumidores da melhor forma, esses grupos podem ser segmentados para o entendimento das necessidades de cada um, com o objetivo de oferecer soluções personalizadas para cada um deles. Maurya (2012) aponta a importância da priorização dos segmentos, de forma a atender primeiro os clientes que aparentemente precisam mais do produto ou serviço.

2.1.5.2 Proposição de valor

É um conjunto de benefício, produtos e serviços, que a empresa entrega a determinado grupo de clientes, com o objetivo de solucionar problemas ou satisfazer necessidades dos mesmos. Dessa forma, a proposição de valor é o que torna essa empresa atrativa para determinado grupo de clientes. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010)

2.1.5.3 Canais

Descreve a forma como a organização se conecta com os consumidores para que seja possível a comunicação e entrega de valores. Esses pontos de contatos deverão desenvolver objetivos específicos ao longo do relacionamento com os clientes. O mix de canais deve oferecer soluções para as seguintes fases (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010):

- Reconhecimento: informar o cliente sobre sua existência e de seus produtos e serviços.
- Avaliação: informar o cliente sobre a proposta única da empresa e ajudá-lo na escolha pela empresa.
- Compra: oferecer ao cliente a possibilidade de adquirir seus produtos e serviços.
- Entrega: a forma como será entregue o valor para o cliente.
- Pós-compra: como será oferecido o suporte pós-compra.

2.1.5.4 Relacionamento com clientes

Define qual o tipo de relacionamento a empresa quer ter com cada segmento de clientes. O tipo de relacionamento está intimamente ligado com a experiência que se deseja oferecer ao cliente. Os tipos de relacionamento podem variar em atendimento personalizado, self-service, serviço automatizado, entre outros. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010)

2.1.5.5 Fluxo de receita

Representa o valor que será capturado de cada segmento de clientes. Questões como precificação e o modelo de cobrança (aquisição, assinatura, comissão, por exemplo) definem como será o fluxo de receita do modelo. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010)

2.1.5.6 Recursos chave

Descrevem os principais ativos necessários para que a empresa coloque em prática o seu modelo, ou seja, que possibilite que a empresa crie valor atinja e mantenha relacionamento com seus clientes e que receba valor. Podem ser de natureza física, financeira, intelectual ou humana. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010)

2.1.5.7 Atividades chave

Assim como os recursos chave, essas são as atividades necessárias para que o modelo de negócios seja executado com sucesso. Cada modelo terá suas atividades específicas para que seja possível criar, entregar e capturar valor. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010)

2.1.5.8 Parceiros chave

Representa a rede de fornecedores necessária para o modelo de negócios e todas as atividades associadas. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010)

2.1.5.9 Estrutura de custos

Descreve todos os custos incorridos para que o modelo seja praticado. Os custos são definidos a partir das informações reunidas sobre Recursos Chave, Atividades Chave e Parceiros Chave. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010)

O canvas é então usado como ferramenta para o projeto da organização, de forma flexível, que permita a incorporação dos aprendizados que surgirão durante o processo empreendedor.

Segundo Blank e Dorf (2012), o principal fator que distancia o canvas do tradicional Plano de Negócios é que o primeiro é dinâmico, oferecendo flexibilidade, enquanto o segundo é estático e dificilmente aceitará alterações ao longo de sua execução.

Nas palavras de Steve Blank, "Nenhum plano de negócios sobrevive ao primeiro contato com o cliente, portanto use um canvas de modelo de negócios." (BLANK; DORF, 2012, tradução nossa).

Apesar da grande utilidade do canvas de modelo de negócios em traduzir o modelo de negócios de uma empresa em um formato visual, ele não mostra em detalhe os problemas dos clientes e as soluções que compõem a proposição de valor da empresa. Para solucionar essa lacuna, Osterwalder et al. (2014) apresentam uma nova ferramenta que tem como foco o detalhamento da proposição de valor, abordada na seção seguinte.

2.1.6 Canvas de proposição de valor

Essa ferramenta tem o objetivo de ser uma extensão do canvas de modelo de negócios, oferecendo uma visão detalhada das características dos segmentos de clientes e da proposição de valor oferecida a eles, apresentada por Osterwalder et al. (2014).

A figura 9 mostra como o canvas de proposição de valor (em azul) se encaixa no canvas de modelo de negócios, ocupando os blocos de segmentos de clientes e da proposição de valor.

Osterwalder et al. (2014) apontam que enquanto o canvas de modelo de negócios tem como objetivo criar valor para a organização, o canvas de proposição de valor foca apenas no aspecto da criação de uma proposição de valor que atinja as tarefas, dores e ganhos mais importantes para determinado segmento de clientes.

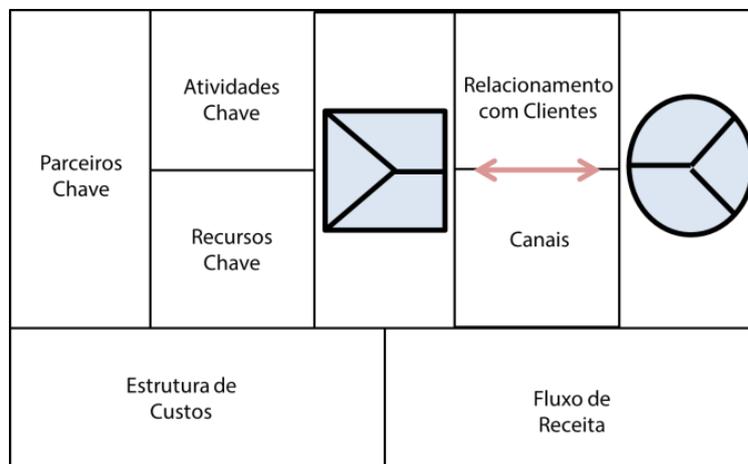


Figura 9 - Posição do canvas de proposição de valor no modelo de negócios

Fonte: Osterwalder et al. (2014)

Dessa forma, essa é uma ferramenta que auxilia o projeto e a busca da proposição de valor ideal.

O canvas de proposição de valor, ilustrado na figura 10, é formado por três elementos principais. (OSTERWALDER et al., 2014)

- Perfil do cliente: onde é registrado o entendimento sobre determinado segmento de clientes. Nele são detalhadas as tarefas que o cliente realiza em seu dia a dia, quais as dores e problemas que ele enfrenta e quais fatores seriam considerados benéficos para ele.

- Mapa de valor: descreve o tipo de valor você pretende entregar para o cliente. Devem ser detalhados os produtos e serviços que a empresa pretende oferecer aos clientes, bem como suas funcionalidades. São registradas também características que criam benefícios e que aliviam dores dos clientes, resolvendo os problemas identificados. (OSTERWALDER et al., 2014)

• **Encaixe (*fit*):** caso o projeto da proposição tenha sucesso, ocorre o que Osterwalder et al (2014) chama de encaixe. O encaixe ocorre quando são coletadas evidências de que os problemas identificados são reais e de que a proposição de valor projetada foi aceita pelos clientes. São apontados três níveis de encaixe: encaixe do problema e da solução, encaixe do produto e do mercado e encaixe do modelo de negócios. Eles variam de acordo a força das evidências obtidas, através de entrevistas, vendas e até lucratividade do negócio.

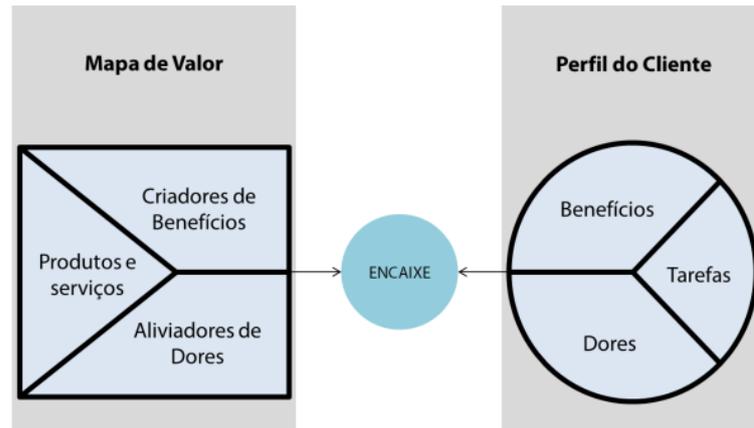


Figura 10 - Canvas de Proposição de Valor

Fonte: Osterwalder et al. (2014)

Cada elemento do canvas será detalhado a seguir:

2.1.6.1 Perfil do cliente

Registra o conhecimento da empresa sobre determinado segmento de clientes. É composto pelos blocos tarefas, dores e benefícios, explicados nessa seção.

Tarefas: Compreendem as tarefas que os clientes estão tentando realizar em sua vida ou trabalho. Aqui são registrados também problemas que estão tentando resolver, ou necessidades a serem satisfeitas. Uma ou mais dessas tarefas deverão ser o solucionadas pelo produto ou serviço desenvolvido pela empresa. Deve-se tomar cuidado ao tomar a perspectiva do cliente nessa análise, para que sejam reconhecidas tarefas que são de fato importantes para eles. (OSTERWALDER et al., 2014)

Dores: As dores descrevem tudo o que for ruim ou indesejável para o cliente, que os atrapalha na realização de suas tarefas. Podem envolver também riscos, de origem física ou emocional, que causem consequências negativas à sua experiência. (OSTERWALDER et al., 2014)

Benefícios: São os objetivos ou benefícios que seus clientes querem. Oferecem ganhos ou melhoram a sua experiência com o produto ou serviço. Esses benefícios podem ser

obrigatórios, esperados, desejados ou então surpreendentes. Sua natureza pode ser física, emocional ou até economia de recursos. (OSTERWALDER et al., 2014)

2.1.6.2 Mapa de valor

Esse lado do canvas define quais serão os valores entregues aos clientes. É dividido em produtos e serviços, aliviadores de dores e criadores de benefícios.

Produtos e serviços: Uma lista do que você tem a oferecer a seus clientes, incluindo todos os produtos e serviços criados com o objetivo de solucionar os problemas e necessidades dos clientes. É importante reconhecer que cada produto ou serviço tem sua relevância para determinado segmento de clientes. (OSTERWALDER et al., 2014)

Aliviadores de dores: Descreve exatamente como a proposta irá aliviar e resolver as principais dores dos clientes que os impedem ou atrapalham na realização de suas tarefas. Uma boa proposição de valor leva em consideração as principais dores dos clientes, não tentando solucionar todas ao mesmo tempo, mas as mais extremas. (OSTERWALDER et al., 2014)

Criadores de benefícios: Descreve como seus produtos e serviços criam resultados e benefícios, sejam eles novas funcionalidades, ganhos sociais, emoções positivas ou então economias de custo. Da mesma forma que acontece com os aliviadores de dores, os criadores de benefício devem abordar os benefícios que realmente possam trazer vantagens competitivas para a empresa. (OSTERWALDER et al., 2014)

2.1.6.3 Encaixe

O objetivo de uma empresa que projeta sua proposição de valor é então atingir o encaixe, que ocorre quando a proposição de valor visa tarefas importantes, alivia dores extremas e cria grandes benefícios. Só é possível verificar se realmente há encaixe com o contato com clientes. Existem três níveis de encaixe:

Encaixe do problema e solução: Acontece quando se dá conta de que os clientes se importam com certas tarefas, dores e benefícios e de que se tem uma proposição de valor que visa esses fatores. Porém aqui ainda não há nenhuma evidência real, de mercado, de que o encaixe é real. Nesse momento o que se tem são intenções de compra geralmente reveladas por entrevistas com potenciais clientes. (OSTERWALDER et al., 2014)

Encaixe do produto e o mercado: O atingimento desse encaixe apresenta a evidência de que o seu produto está resolvendo problemas e criando valores reais para os clientes e começa a haver tração do mercado. São observadas as primeiras aquisições do produto, confirmando as intenções de compra obtidas no estágio anterior. O nível maior de evidências

torna possível a verificação de que pelo menos uma porção do mercado enxerga valor real no produto. Para que seja possível atingir esse encaixe, todas as hipóteses do modelo de negócios deverão testadas em um longo processo iterativo envolvendo a interação com potenciais clientes. (OSTERWALDER et al., 2014)

Encaixe do modelo de negócios: Quando a empresa atinge esse último nível de encaixe, prova-se que sua proposição de valor pode ser incluída em um modelo de negócios escalável e replicável. Esse encaixe acontece no momento em que se consegue gerar mais receita do que se gasta para criar e entregar valor. A lucratividade do negócio é comprovada e tem-se em mãos um modelo sustentável. (OSTERWALDER et al., 2014)

A busca pelo encaixe é então um processo contínuo e iterativo de projeto e teste. Essa abordagem oferece uma maneira de observar detalhadamente o entendimento sobre o cliente e a proposição de valor oferecida. Ao buscar o que Osterwalder et al. (2014) chamam de encaixe, a empresa trabalha para validar sua proposta de valor através da interação com seus potenciais clientes.

O desenvolvimento das técnicas aqui apresentadas, bem como a aplicação do canvas de modelo de negócios e de proposição de valor, torna necessária a discussão e geração de ideias em grupo. Para auxiliar o processo como um todo, a seção seguinte tratará da técnica do *brainstorm*, que deverá ser aplicada ao longo de o desenvolvimento da estratégia.

2.1.7 *Brainstorm*

O *brainstorm* é uma técnica amplamente utilizada para geração de novas ideias para determinado tópico. Segundo o IIBA (2011), a técnica faz uso do pensamento diverso, fazendo com que sejam levantados diferentes pontos de vista em relação ao ponto discutido.

A ação deve ser desenvolvida com foco em um problema ou tópico em específico e é fundamental que seja desenvolvida em grupo, garantindo o maior número de pontos de vista sobre o assunto. (IIBA, 2011)

O grupo deve ser formado por pessoas com experiência sobre o assunto e um facilitador, que é responsável pela integridade da atividade. IIBA (2011) aponta que é importante garantir que as ideias não sejam pré-julgadas, incentivando o pensamento fora da caixa e geração do maior número de ideias possível.

Após a seção de ideação, a lista deve ser filtrada, priorizando, combinando e escolhendo as ideias de acordo com critérios pré-definidos.

Os conceitos apresentados ao longo desse tópico permitem uma ampla análise do mercado, as regras que definem sua competição e o posicionamento dos participantes. Com isso, é possível que seja definido um posicionamento único para empresa, de forma a ocupar um espaço ainda não habitado no mercado. Essas definições podem ser então traduzidas em uma missão, visão e no modelo de negócios da empresa.

Partindo de um modelo de negócios, é necessário que exista uma metodologia sistemática que o coloque a prova, testando as principais suposições feitas pelos sócios fundadores, diminuindo riscos e garantindo o baixo consumo de recursos. Os conceitos apresentados por Blank (2007) e Ries (2011) vão ao encontro desse objetivo. O próximo tópico aborda a metodologia do *Lean Startup* no processo de desenvolvimento de uma empresa.

2.2 *Lean Startup*

As revisões bibliográficas presentes nesse tópico apresentarão os principais conceitos na metodologia do *Lean Startup*.

Como apontado no Capítulo 1, o movimento do *Lean Startup* não enxerga a *startup* como uma versão menor de uma empresa grande, mas sim como uma organização que busca provar o seu modelo de negócios. Ries (2011) define uma *startup* da seguinte maneira: "Uma *startup* é uma instituição humana com o intuito de criar um novo produto ou serviço sobre condições de extrema incerteza." (RIES, 2011, p. 27, tradução nossa)

A definição é ampla e não diz respeito ao tamanho da organização ou ramo de atuação. Dessa forma, Ries (2011) torna possível que tanto empresas nascentes quanto grandes empresas introduzindo inovações em ambientes de extrema incerteza se encaixem na descrição acima.

Além das definições de Ries (2011), esse tópico aborda o conceito de Desenvolvimento do Cliente, apresentado por Blank (2007). Ele defende que o desenvolvimento do cliente seja feito em sincronia com o desenvolvimento do produto, de forma a descobrir e validar as reais necessidades e problemas do mercado.

2.2.1 O processo do *Lean Startup*

Ries (2011) afirma que o empreendedorismo necessita de gestão. Essa ideia pode ser contrária a de muitos empreendedores que acreditam que aplicar técnicas de gestão podem aumentar a burocracia e minimizar a criatividade, levando muitos a adotarem a prática de

evitar qualquer tipo de gestão ou disciplina. No entanto, essa atitude acaba por gerar caos e ameaça o sucesso das *startups*.

Ries (2011) propõe um sistema de gestão para *startups* denominado *Lean Startup*, derivado das técnicas de produção enxuta de Taiichi Ohno e Shigeo Shingo.

Dentre as características da produção enxuta que inspiraram o método, Ries (2011) destaca:

- Valorização do conhecimento e criatividade dos trabalhadores
- Diminuição dos tamanhos dos lotes
- Produção *just in time*
- Aceleração do tempo de ciclo
- Reconhecimento das tarefas criadoras de valor e do desperdício

O centro do conceito do *Lean Startup* é unidade usada para se medir o progresso da *startup*: o aprendizado validado. Com base nas técnicas de aprendizado científico, visa minimizar o risco e o desperdício através do teste das hipóteses de negócio, escalando-o apenas quando se tem testado e validado. (RIES, 2011)

O *Lean* possibilita que a *startup* faça ajustes necessários a partir do processo de *feedback* Construir-Medir-Aprender. Com os resultados, podemos entender se devemos seguir o caminho ou então mudar de curso (pivotar, na linguagem do *Lean Startup*), até que se encontre o modelo correto para ser escalado em forma de uma companhia. (RIES, 2011)

Segundo Ries (2011), o objetivo de uma *startup* é a de criar um negócio sustentável e replicável e essa deve ser visão que guia o empreendimento. Para atingir a visão é necessário uma estratégia, ou seja, um modelo de negócios. A implementação dessa estratégia se dá por meio de um produto.

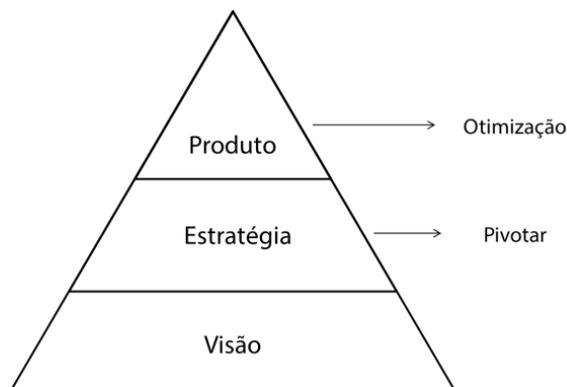


Figura 11 - Pirâmide da visão da startup

Fonte: Ries (2011)

A pirâmide ilustra os processos de mudança em uma *startup*. O produto é alterado constantemente pelo processo de otimização. A estratégia pode ter que ser reformulada, pelo processo de pivô. A visão, no entanto, raramente se altera, sendo todo esforço uma tentativa de aproximar a *startup* a ela. (RIES, 2011)

2.2.1.1 Aprendizado Validado

Ries (2011) afirma então que a função vital do empreendedorismo é o aprendizado. Deve-se buscar entender quais hipóteses de negócio são reais e quais são apenas devaneios dos fundadores, aprender como construir um negócio sustentável e replicável em torno da visão.

O Aprendizado Validado existe no *Lean Startup* para que o aprendizado seja construído de forma concreta e objetiva. Qualquer atividade que não contribua para a aquisição de aprendizado é desperdício e deve ser eliminada. (RIES, 2011)

O aprendizado validado é comprovado por dados vindos de clientes reais, demonstrados por melhorias nas métricas essenciais da *startup*. Esses dados são coletados de experimentos que testam as principais hipóteses de negócio da *startup*, tornando-se necessário uma metodologia similar ao método científico. (RIES, 2011)

2.2.1.2 Experimentos

A *startup* deve então ser vista como um experimento e um experimento real segue a metodologia científica: hipóteses clara do que prevê o que deve ocorrer que são então testadas empiricamente.

O *Lean Startup* oferece então uma técnica para o teste dessas hipóteses de forma rápida.

Ries (2011) afirma que o primeiro passo é quebrar a visão em partes menores para que possam ser testadas isoladamente. Segundo ele, as hipóteses mais importantes formuladas pelos empreendedores são a hipótese de valor e a hipótese de crescimento.

A hipótese de valor diz respeito a se o produto ou serviço realmente entrega valor aos clientes. Já a hipótese de valor diz respeito à forma como novos clientes chegarão ao produto ou serviço. (RIES, 2011)

Dessa forma, experimentos irão nos mostrar o verdadeiro comportamento dos clientes perante essas hipóteses. Experimentos são produtos reais e podem variar no nível de fidelidade, a protótipos até produtos funcionais, devendo se avaliar a necessidade específica da *startup* para que se possa tem um aprendizado validado pelo experimento. (RIES, 2011)

2.2.1.3 Construir-Medir-Aprender

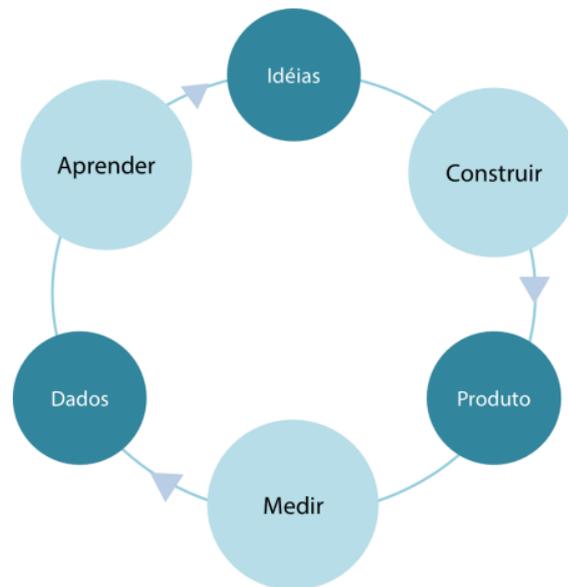


Figura 12 - Ciclo de construir-medir-aprender

Fonte: Ries (2011)

A essência do *Lean Startup* está no ciclo Construir-Medir-Aprender, ilustrado na figura 12. Segundo Ries (2011), o foco da *startup* é minimizar o tempo despendido para se rodar o ciclo.

Ideias

Na primeira etapa, a das Ideias, são identificadas as hipóteses a serem testadas. Essas hipóteses são priorizadas por ordem de risco. Ries (2011) identifica as hipóteses mais arriscadas, as hipóteses essenciais, como sendo a hipótese de valor e a hipótese de crescimento. Essas hipóteses compreendem todas as definições iniciais realizadas pelos fundadores sobre o modelo de negócios.

Produto

Identificadas as hipóteses, entra-se na construção do produto, onde o experimento será desenvolvido. Aqui deverá ser desenvolvido um MVP (do inglês, *minimum viable product*), que é a versão mínima do produto necessária à condução do teste. O nível de fidelidade desse MVP pode variar de um simples protótipo de papel ou página de destino até um produto completo. O conceito é apresentado com maiores detalhes na seção seguinte. (RIES, 2011)

Dados

O produto deverá ser apresentado ou até vendido a potenciais clientes, com o objetivo de que seu impacto possa ser medido. Nessa etapa são coletados dados de diversas formas como *feedbacks*, respostas a entrevistas, métricas de uso do produto ou até de compras. (RIES, 2011)

O impacto e a reação dos clientes é então medida pelo processo de contabilidade da inovação, com o objetivo de entender se o produto desenvolvido ofereceu um progresso real. (RIES, 2011)

Ao final os dados são reunidos e tudo o que foi aprendido com o teste é consolidado. Com os resultados em mãos, é decidido se o caminho será mantido ou então pivotado. Essa decisão é feita com base na validação ou então reprovação das hipóteses. O conceito de pivô é detalhado nas sessões seguintes.

2.2.1.4 MVP

MVP é a sigla para a expressão em inglês Minimum Viable Product. Segundo Ries (2011), um MVP não é a menor versão possível de um produto, mas a forma mais simples de se atravessar um ciclo de Construir-Medir-Aprender, gerando conhecimento validado com o mínimo esforço. O conceito é tornar possível começar o processo de aprendizado o mais rápido possível.

MVP é então um produto que será utilizado para o teste das hipóteses da *startup*.

2.2.1.5 Contabilidade da inovação

Ries (2011) afirma que o papel de uma *startup* é:

- rigorosamente medir onde está nesse exato momento
- desenhar experimentos para aprender como se aproximar dos números colocados como meta

Ries (2011) afirma também que a contabilidade tradicional não é aplicada para se medir o desempenho de uma *startup*, devido seu grau de imprevisibilidade.

A proposta é a contabilidade da inovação, que começa por transformar as hipóteses em um modelo que possa ser medido. O sucesso do teste que envolve o MVP é medido por essas métricas, fornecendo insumos para a decisão de aprovar ou não as hipóteses. (RIES, 2011)

2.2.1.6 Pivô

De acordo com Ries (2011), um pivô é uma mudança em um ou mais aspectos da estratégia do negócio.

Ries (2011) define o pivô como "uma correção de curso estruturada, projetada para testar uma nova hipótese fundamental sobre o produto, a estratégia e máquina de crescimento" (RIES, 2011, p. 149, tradução nossa)

Durante o processo do *Lean Startup*, a equipe é confrontada com a decisão de persistir ou pivotar. Ries (2011) afirma que mesmo o processo sendo baseado no método científico,

não há como remover o elemento humano dessa decisão, sendo a visão e intuição elementos fundamentais do processo empreendedor.

Ries (2011) recomenda que haja uma reunião frequente para discutir a decisão de pivotar ou perseverar. Nessa reunião, devem ser coletados todos os resultados obtidos nos testes, bem como *feedbacks* e opiniões de usuários.

Na seção seguinte será apresentados o conceito de Desenvolvimento do Cliente, que atua de forma complementar ao *Lean Startup* proposto por Ries (2011), utilizando a mesma abordagem do teste e validação das hipóteses de negócios.

2.2.2 Desenvolvimento do Cliente

Blank (2007) propõe que o principal motivo pelo qual *startups* fracassam é por utilizarem o paradigma tradicional de desenvolvimento de produto para a gestão da *startup* como um todo. Nesse paradigma, muito comum nas *startups* da bolha ponto-com, as ações da empresa inteira são alinhadas com o desenvolvimento e lançamento do produto, como um processo linear de desenvolvimento em que o produto é desenvolvido através da visão e planejamento dos fundadores, tendo contato com os clientes somente no momento do lançamento.

Esse paradigma segue o que Blank (2007) chama de diagrama de desenvolvimento do produto, ilustrado na figura 13:



Figura 13 - Paradigma tradicional de desenvolvimento de produto

Fonte Blank (2007)

Blank (2007) aponta uma série de problemas com esse paradigma, como por exemplo, o contato com consumidores tardio apenas no lançamento, o foco na execução e não no aprendizado e descoberta, a falta de metas para vendas de marketing, o uso do desenvolvimento de software em cascata que não permite alterações no projeto, a prematura escalagem da empresa, entre outros.

É proposto então um novo modelo, a ser conduzido paralelamente ao desenvolvimento do produto, o qual Blank (2007) chama de Desenvolvimento do Cliente.

Nas palavras de Blank (2007):

"O diagrama do Desenvolvimento de Clientes tem a intenção de ser tudo o que o diagrama de Desenvolvimento do Produto não é. Enquanto o desenvolvimento

de produto é focado no lançamento do produto, o Desenvolvimento do Cliente trás o aprendizado sobre os clientes e seus problemas para o mais cedo possível no processo de desenvolvimento". (BLANK, 2007, p. 15 tradução nossa)

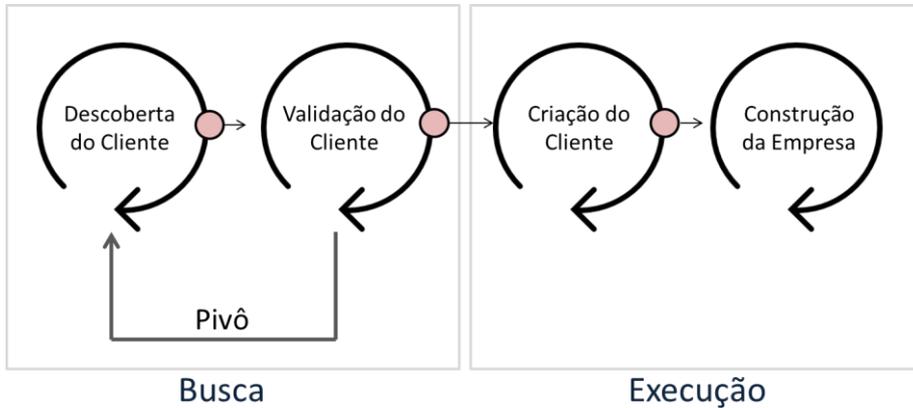


Figura 14 - Diagrama do desenvolvimento do cliente

Fonte: Blank (2007)

Nesse novo modelo, que deverá ser tomado em companhia ao desenvolvimento do produto, cada etapa é realizada de maneira iterativa e não linear como no modelo anterior. Portanto, Blank (2007) diz que se deve iterar cada passo até que se atinja velocidade de escape para que se possa evoluir ao próximo.

Blank (2007) afirma ainda que esse modelo garante que a *startup* mantenha um baixo custo de operação até que se tenha certeza de que há um mercado para ela.

2.2.2.1 Descoberta do cliente

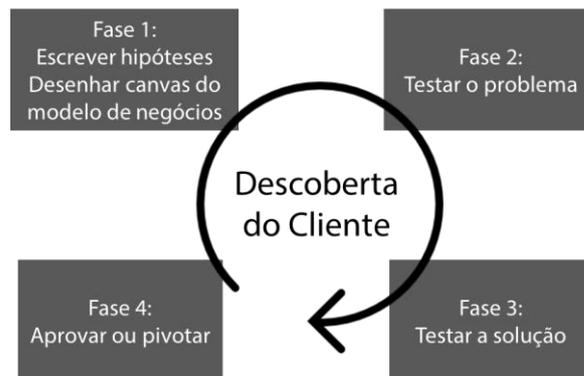


Figura 15 - Diagrama da descoberta do cliente

Fonte: Blank e Dorf (2012)

O objetivo dessa etapa é descobrir quem são os clientes e se o problema que se está solucionando é importante para eles.

Blank (2007) enfatiza que o primeiro produto é fruto da visão dos fundadores e que o seu papel é verificar se há clientes e um mercado para ele.

Para que isso seja possível, é necessário que o time "saia do prédio" e com essa expressão Blank (2007) quer dizer que é preciso estar pessoalmente em contato com os clientes.

A primeira fase da descoberta do cliente consiste no estabelecimento das hipóteses de negócio. Os sócios devem traduzir sua visão de negócio em canvas de modelo de negócios e então definir as hipóteses referentes a cada um dos nove elementos do canvas. (BLANK; DORF, 2012)

A segunda fase trata do teste das hipóteses do problema definido. Os fundadores possuem uma percepção inicial de qual são os problemas dos clientes alvo que deverá ser colocada à prova. Essa fase colocará a *startup* em contato com potenciais clientes, fazendo com que haja um entendimento melhor de suas necessidades. (BLANK; DORF, 2012)

Na terceira fase, a solução proposta pelos sócios é testada por meio da apresentação de um produto mínimo viável aos clientes. Os *feedbacks* recebidos deverão ser analisados e servirão para aprovar ou reprovar as hipóteses do modelo. O intuito dessa fase não é de realizar vendas, mas de validar o entendimento do problema e a solução proposta. (BLANK; DORF, 2012)

A quarta fase compreende a decisão de aprovar o modelo ou pivotar. Como já apresentado por Ries (2011), a decisão será tomada com base nos resultados dos testes e nos *feedbacks* recebidos. Deverá ser avaliado se foi reunido conhecimento suficiente sobre o problema do cliente e se a solução proposta foi bem recebida. (BLANK; DORF, 2012)

Com as primeiras hipóteses validadas, deve-se decidir se a *startup* será conduzida ao próximo passo, a Validação do Cliente, onde o produto deverá ser vendido a potenciais clientes. Segundo Blank e Dorf (2012), processo deve seguir somente se houver a aprovação do modelo na quarta fase.

2.2.2.2 Validação do Cliente



Figura 16 - Diagrama de validação do cliente

Fonte: Blank e Dorf (2012)

Aqui o objetivo, segundo Blank (2007), é construir um mapa de vendas e marketing replicável, contendo uma série de estratégias já provadas com a venda do produto para os primeiros clientes. Essa etapa prova que foram encontrados clientes e um mercado que reagiram positivamente ao produto, através da receita já gerada por esses primeiros clientes.

Na primeira fase a *startup* deve preparar-se para realizar as primeiras vendas. Segundo Blank e Dorf (2012), essa atividade compreende a preparação dos canais de vendas, a construção de um MVP e a definição das métricas que serão utilizar para avaliar o desempenho do produto.

A segunda fase consiste no ato da venda em si. Blank e Dorf (2012) afirmam que nesse momento os empreendedores devem colocar sua *startup* ao principal teste: oferecer seu produto para ser comprado por clientes reais. Para essa fase, a obtenção de *feedbacks* é mais importante do que a vendas em si, garantindo que a empresa incorpore o aprendizado a seu modelo de negócios.

Durante a terceira fase os fundadores deverão reunir todo o conhecimento reunido nas primeiras vendas e nos *feedbacks* para o desenvolvimento do posicionamento apropriado para a *startup*. (BLANK; DORF, 2012)

A quarta fase consiste em uma profunda análise dos resultados obtidos nos testes para a verificação do modelo de negócios. Todas as hipóteses devem ser revisadas e novamente será feita a decisão de aprovar ou pivotar. Em suma, essa fase define se o modelo em mãos vale o investimento de tempo e capital que as próximas etapas demandarão. (BLANK; DORF, 2012)

Blank (2007) afirma que a *startup* só deve seguir em frente no processo se realmente encontrou um grupo de clientes recorrentes, com um processo de vendas replicável e um modelo de negócios sustentável.

2.2.2.3 Criação do Cliente

Nessa etapa o objetivo é criar demanda e direcioná-la aos canais de venda. Blank (2007) diz que o trabalho desenvolvido nessa etapa reflete os conhecimentos adquiridos e validados nas etapas anteriores.

Nesse momento o gasto com marketing é escalado. Só aqui o consumo de começa a aumentar, de forma que a *startup* tenha mantido um baixo consumo de recursos financeiros até esse momento. (BLANK, 2007)

2.2.2.4 Construção da Empresa

Aqui ocorre a transição da organização, de uma *startup* informal voltada ao conhecimento e descoberta para uma organização formal, com departamentos específicos para cada função e foco na execução de um plano. (BLANK, 2007)

As etapas apresentadas compõem o Desenvolvimento do Cliente de Blank (2007). Durante as duas primeiras etapas, a Descoberta do Cliente e a Validação do Cliente, o objetivo da *startup* é busca por um modelo de negócios sustentável e replicável. Somente com o modelo validado em mãos, a empresa é então encaminhada às demais etapas, onde o plano será executado.

Ao longo da aplicação do *Lean Startup* e do Desenvolvimento de Clientes são desenvolvidas uma série de entrevistas e contato com clientes. Maurya (2012) propõe uma metodologia estruturada para essas entrevistas, abordada a seguir.

2.2.3 Entrevistas com clientes

Maurya (2012) propõe que a forma mais rápida de aprender sobre os cliente é realizando entrevistas. No entanto, é importante que se tome cuidado para que a entrevista seja focada no aprendizado, não em uma forma de convencer o cliente sobre as ideias dos fundadores.

A abordagem de Maurya (2012) propõe entrevistas estruturadas para três momentos da *startup*: entrevistas sobre o problema, sobre a solução e sobre o MVP.

Entrevista sobre o problema

O objetivo desse tipo de entrevista é que se entenda a visão de mundo do cliente antes da formulação da solução. A estrutura proposta para a entrevista segue os seguintes passos (MAURYA, 2012):

- Boas vindas: o entrevistador deve explicar a estrutura da entrevista e fazer uma breve introdução do produto ou serviço que está sendo desenvolvido.
- Coletar informações demográficas: devem ser realizadas perguntas básicas para a caracterização do cliente, como a idade e informações pertinentes ao produto a ser desenvolvido.
- Contar uma história: o entrevistador deve apresentar uma situação que envolve o problema que *startup* deseja resolver e questionar se o entrevistado se relaciona com ele.

- Ranqueara problema: deve ser solicitado ao potencial cliente que ele indique a relevância de cada problema observado.

- Explorar visão de mundo do cliente: esse passo não possui uma prescrição, ainda assim o mais importante da entrevista. Deve ser abordado cada problema indicado, com objetivo de entender as reações e a maneira como o cliente trata esse problema atualmente, coletando a maior quantidade de informações possível.

- Fechamento: deve se agradecer a participação e ser feita uma reapresentação do produto ou serviço vislumbrado pela *startup*.

- Documentar resultados: os *feedbacks*, as ideias e os problemas percebidos devem ser imediatamente registrados após a entrevista.

Entrevista sobre a solução

Essa entrevista visa à apresentação da solução ao cliente, juntamente a um protótipo, para que seja validado o interesse do cliente. A estrutura proposta segue os seguintes passos (MAURYA, 2012):

- Boas vindas: o entrevistador deve novamente explicar a estrutura da entrevista e o produto ou serviço que está sendo desenvolvido.

- Coletar informações demográficas: o cliente deve ser caracterizado com perguntas básicas, como a idade.

- Contar uma história: o problema enfrentado é ilustrado através de uma história, com o intuito do cliente se identificar.

- Demonstração: esse é o principal passo dessa entrevista. Nele o entrevistador irá realizar uma apresentação de como o problema está sendo desenvolvido pela *startup*, através de um protótipo.

- Testar precificação: apresentar o modelo de precificação já definido. Deve ser observada a reação do cliente frente ao preço praticado.

- Fechamento: agradecer a participação do cliente.

- Documentar resultados: os *feedbacks*, as ideias e os problemas percebidos devem ser imediatamente registrados após a entrevista.

Entrevista sobre o MVP

Essa entrevista tem como função apresentar o MVP a potenciais clientes, coletando os principais *feedbacks*. O objetivo é que seja possível aprender com eles, de modo a refinar o projeto do produto que está sendo desenvolvido. A entrevista segue os seguintes passos:

- Boas vindas: o entrevistador deve explicar a estrutura da entrevista e fazer uma breve introdução do produto que será apresentado.
- Mostrar página de destino: mostre a página inicial e site, com o intuito de testar a navegabilidade do site.
- Mostrar página de preços: o entrevistador deve ser levado para a página que contém os preços. O entrevistador deve perguntar o qual sua opinião sobre os preços adotados.
- Cadastro: esse é o principal passo dessa entrevista. Aqui será verificado se o entrevistado realmente desenvolveu o interesse sobre o produto. Nesse momento o entrevistador deve perguntar sobre as motivações do cliente.
- Fechamento: agradecer a participação do cliente.
- Documentar resultados: os *feedbacks*, as ideias e os problemas percebidos devem ser imediatamente registrados após a entrevista.

Essas estruturas de entrevistas garantem que o processo seja realizado de maneira estruturada e uniforme, garantindo o aprendizado da *startup*.

Ao do processo do *Lean Startup*, é necessária a construção de diversos produtos para a realização dos testes das hipóteses. Para isso, deve ser necessário que o desenvolvimento de produto seja integrado ao processo, como afirma a seção a seguir.

2.2.4 Sincronização do Desenvolvimento do Produto com o Desenvolvimento do Cliente

Blank (2007) propõe que as atividades de Desenvolvimento do Produto e Desenvolvimento do Cliente sejam realizadas em paralelo, com um time desempenhando atividades relacionadas ao cliente, em contato direto com ele e outro internamente, focado no produto.

Essa sinergia dá-se de forma que os requisitos do produto são resultado da visão do produto e da forma pela qual ele está sendo recebido pelo mercado.

No caso abordado por esse trabalho, os produtos desenvolvidos pela *startup* são softwares. Para que seu desenvolvimento seja possível em um meio incerto e de forma iterativa, seria necessária uma metodologia adequada para o processo de desenvolvimento do produto. Blank e Dorf (2012) apontam que a metodologia mais adequada para esse fim é o Desenvolvimento Ágil, que será abordado pelo próximo tópico dessa revisão.

2.3 Desenvolvimento ágil de software

A *startup* que será desenvolvida ao longo do Trabalho prestará seus serviços através da internet e, portanto o produto a ser desenvolvido será um software, mais especificamente uma aplicação web.

Pressman (2010) aponta que softwares tem o papel duplo, de ser o produto e de entregarem o produto. Ao manipularem informação de todas as maneiras, criando, alterando e mostrando-a, eles são usados tanto para entregar capacidade computacional de alguma forma específica no formato de programas, quanto para a base de controle de um computador, no formato de sistemas operacionais.

Softwares entregam o produto mais importante de nosso tempo, a informação, ao codificar dados pessoas em transações, possibilitar o acesso à internet e a visualização de dados nos mais variados formato aponta (PRESSMAN, 2010)

Na definição do autor:

"Softwares são: instruções (programas de computador) que quando executados fornecem as características, funções e performance desejadas; estruturas de dados que possibilitam programas a manipular informação adequadamente, e uma informação descritiva impressa de forma física ou virtual que descreve a operação e uso dos programas." (PRESSMAN, 2010, p. 4, tradução nossa)

Para que seja possível o desenvolvimento dos produtos que servirão de testes na aplicação do *Lean Startup*, é necessário que haja um processo para o desenvolvimento de software, que seja flexível e permita adaptações constantes ao projeto. Para isso será adotado o Desenvolvimento Ágil apresentado nesse tópico.

Serão mostrados os principais conceitos da metodologia ágil, como o seu manifesto e princípios. Três abordagens são apresentadas, o Extreme Programming (XP), o Scrum e o Kanban, que servirão como um guia para a sincronização entre o Desenvolvimento do Produto e do Cliente.

2.3.1 A metodologia ágil

A necessidade de uma metodologia de desenvolvimento de software que atendesse melhor as demandas de um mercado em constante mutação fez com que um grupo de programadores notáveis e de renome se juntou para definir o que seria o Manifesto para o desenvolvimento ágil de software:

"Estamos descobrindo maneiras melhores de desenvolver software, fazendo-o nós mesmos e ajudando outros a fazerem o mesmo. Através deste trabalho, passamos a valorizar:

Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas
 Software em funcionamento mais que documentação abrangente
 Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos
 Responder a mudanças mais que seguir um plano

Ou seja, mesmo havendo valor nos itens à direita,
 valorizamos mais os itens à esquerda.” (BECK et al., 2001, tradução nossa)

Como Pressman (2010) aponta, manifestos são geralmente associados a movimentos políticos emergentes e mudanças radicais. Essa foi justamente a intenção do Manifesto para o desenvolvimento ágil de software, de consolidar um movimento com princípios que iam de encontro com a gestão tradicional de processos de desenvolvimento de software.

O ambiente turbulento e instável no qual as aplicações web se encontram, com necessidades dos clientes constantemente mudando e pressões por competitividades, é preciso que a organização seja ágil o bastante para responder a todas essas demandas do mercado. Isso se traduz em uma grande necessidade de mudanças ao longo do projeto. O custo das mudanças é elevado e o objetivo do desenvolvimento ágil é justamente reduzir o custo das mudanças. (PRESSMAN, 2010))

Juntamente ao Manifesto para o desenvolvimento ágil de software, foram delineados doze princípios da prática ágil:

1. “Nossa maior prioridade é satisfazer o consumidor através da entrega rápida e contínua de software de valor
2. Aceitamos mudanças nos requisitos, mesmo em etapas avançadas do desenvolvimento. Processos ágeis aceitam mudanças para que o cliente tenha uma maior vantagem competitiva.
3. Entrega de software funcional frequentemente, em semanas ou meses, dando preferencia para o intervalo de tempo mais curto.
4. Pessoas de negócios e desenvolvedores tem que trabalhar diariamente juntos ao longo do projeto.
5. Construa produtos com pessoas motivadas. De a eles o ambiente e suporte que precisam e confie neles para executar a tarefa.
6. A forma mais fácil de manter um fluxo de informação com uma equipe de desenvolvimento é através de conversas cara a cara.
7. Software que funcione é primeira medida de sucesso.
8. Processos ágeis garantem desenvolvimento sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter passos constantes indefinidamente.
9. Atenção contínua a excelência técnica e bom design aumentam a agilidade.
10. Simplicidade, a arte de maximizar a quantidade de trabalho não feito, é essencial.
11. As melhores arquiteturas, requisitos e designs nascem de grupos autogeridos.
12. “Em intervalos regulares, o grupo reflete sobre como se tornar mais eficiente, e então ajustam seu comportamento de acordo.” (BECK et al., 2001, tradução nossa)

Nos últimos anos, surgiram uma série de abordagens para a aplicação dos conceitos do desenvolvimento ágil, cada uma com foco em determinado aspecto do processo de desenvolvimento, como o Extreme Programming (XP) com foco nas práticas, o SCRUM com foco na gestão de projetos de software e o Kanban, com foco na gestão de atividades. Essas abordagens serão revisadas com o objetivo de apoiar o desenvolvimento do projeto.

2.3.2 Extreme Programming (XP)

O Extreme Programming apresentado por Beck (2000) é uma metodologia de desenvolvimento ágil de software voltada a projetos que enfrentam constantes mudanças de requisitos. Nela são incentivadas as entregas rápidas e frequentes de incrementos de software e constante interação com o que cliente. O desenvolvimento de software através do Extreme Programming, também chamado de XP, é guiado por seus valores e um processo estruturado, mostrados a seguir.

2.3.2.1 Valores e Princípios do XP

Beck (2000) define cinco valores que irão guiar as ações e decisões tomadas no XP, a comunicação, a simplicidade, os *feedbacks* e a coragem.

Comunicação: incentivar a comunicação informal, verbal, evitando a produção de documentações volumosas.

Simplicidade: projetar apenas características para necessidades imediatas, de forma que o projeto seja simples. Caso sejam necessárias novas características para o sistema, elas podem ser adicionadas posteriormente.

Feedbacks: podem ser obtidos tanto do próprio software, quanto de usuários ou colegas de desenvolvimento. São obtidos através de testes e do confronto do uso real com as *user stories* ou casos de uso.

Coragem: Beck (2000) afirma que para se respeitar os princípios XP é necessária coragem, pois muitas vezes há pressão do time para que se faça o contrário.

Além dos valores, Beck (2000) aponta cinco princípios que deverão ajudar a equipe de desenvolvimento na tomada de decisões. São eles o *feedback* rápido, assumir simplicidade, mudanças incrementais, acolher as mudanças e o trabalho de qualidade.

Feedback rápido: deve-se manter a comunicação constante entre os envolvidos no projeto, de forma que alerte o mais rápido possível sobre mudanças no rumo.

Assumir a simplicidade: os problemas devem ser todos resolvidos da maneira mais simples possível.

Mudanças incrementais: as mudanças devem ser incorporadas constantemente e aos poucos.

Acolher a mudança: toda mudança deve ser bem acolhida, não importando qual o nível de desenvolvimento do projeto.

Trabalho de Qualidade: a garantia da qualidade do software construído é obrigatória, garantindo o menor número de falhas do projeto.

Além de valores e princípios, Beck (2000) propõe uma série de atividades a serem desenvolvidas na aplicação do XP. Pressman (2010) organiza as atividades na forma de um processo iterativo, abordado na sessão seguinte.

2.3.2.2 Processo do XP

A partir da abordagem de Beck (2000), Pressman (2010) organiza as atividades do XP em quatro fases: Planejamento, Projeto, Programação e Teste.

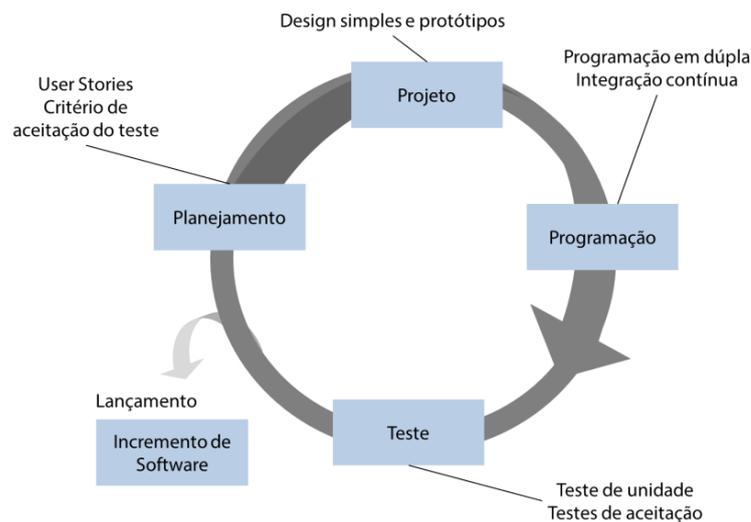


Figura 17 - Processo do XP

Fonte Pressman (2010)

Planejamento

A atividade de planejamento começa escutando se as necessidades do cliente e transformando as mesmas em user stories (casos de uso simplificados). Para cada *user storie* é associado um valor pelo cliente e um custo (em semanas) para o time desenvolvedor. Então é feito um acordo sobre quais user stories deverão entrar nessa iteração e como elas serão priorizadas. É estipulado também o prazo de entrega. Ao final da iteração é calculada a velocidade de projeto (quantidade de user stories implementadas no ciclo), para que seja possível entender se há sobrecarga e necessidade de reajuste das datas de entrega. O cliente

pode realizar qualquer mudança nas user stories ao longo do projeto, e o time deve se ajustar de acordo. (PRESSMAN, 2010)

Projeto

O projeto é feito de forma a adicionar apenas as funcionalidades essencialmente necessárias. Como o XP é bastante recomendado à programação orientada a objetos, nessa etapa é realizado o projeto das classes. O uso dos cartões CRC (Classes, Responsabilidades e Colaboração) é comum para auxiliar o trabalho em grupo. O retrabalho de código é frequente e fundamental para o XP, de forma que o código é constantemente revisado, reduzindo o tempo total de entrega do software e assegurando a qualidade. (PRESSMAN, 2010)

Programação

Em Pressman (2010) é apontado que antes que os desenvolvedores comecem a programar os testes já são criados. Portanto, o desenvolvedor pode se concentrar em programar apenas o suficiente para que se possa passar no teste, nada além. Além disso, o XP encoraja a programação em dupla, de forma a incentivar a solução de problemas e assegurar a qualidade em tempo real (o código é revisado enquanto é criado). O código é então integrado continuamente ao software, evitando a incompatibilidade futura.

Teste

Os testes devem ser planejados para serem os mais automáticos possíveis Pressman (2010). É utilizado um repositório comum de código fonte, onde apenas os códigos totalmente testados podem ser liberados. A partir do momento em que o código é liberado no repositório comum, todos os colaboradores podem atualizar e alterar o código. Para que não haja problemas com essas atualizações, é fundamental que haja uma ferramenta de controle de versões. Os testes de aceitação são realizados posteriormente pelos clientes, com base nas user stories priorizadas no ciclo. (PRESSMAN, 2010)

Com seus valores, princípios e atividades, o Extreme Programming oferece uma série práticas para a aplicação do desenvolvimento ágil. O Scrum oferecerá uma maneira de gerir o projeto do software, podendo ser incorporado ao uso dos conceitos do XP.

2.3.3 Scrum

O Scrum é uma abordagem para o desenvolvimento ágil que tem como foco a gestão do projeto do software. A abordagem de Schwaber e Sutherland (2013) propõe que a aplicação da metodologia seja apoiada em um time, eventos e artefatos.

2.3.3.1 O time de Scrum

De acordo com Schwaber e Sutherland (2013), os times de scrum são auto-organizados e também multifuncionais. São formados pelo dono do produto, a equipe de desenvolvimento e o mestre do scrum.

Dono do produto: Tem o objetivo de maximizar o valor do produto e do trabalho do Time de Desenvolvimento. Ele é o responsável pela gestão do Backlog de Produto, seu conteúdo e ordenação. A gestão do Backlog de Produtos envolve expressar claramente os itens nele contido, ordena-lo de forma a melhor atingir objetivos e garantir que o Time de Desenvolvimento consiga entender e visualizar o Backlog de Produtos da melhor forma. (SCHWABER; SUTHERLAND, 2013)

Time de Desenvolvimento: São as pessoas que constantemente trabalham em incrementos do produto a cada sprint. Esse grupo é auto-organizado, gerindo suas próprias atividades e a maneira como entregam os incrementos de produto. Todos os envolvidos tem o mesmo cargo, o de desenvolvedor, não havendo a existência de hierarquia ou subgrupos dentro do time. O tamanho ideal dos Times de Desenvolvimento está entre três e nove. Deve ser pequeno o suficiente para que haja fácil coordenação e grande o suficiente para que o trabalho consiga ser realizado dentro dos sprints. (SCHWABER; SUTHERLAND, 2013)

Mestre do Scrum: atua como líder e ajudante e sua função é garantir que as práticas do scrum sejam entendidas e utilizadas por todos os elementos do time. (SCHWABER; SUTHERLAND, 2013)

2.3.3.2 Eventos do Scrum

Os eventos garantem que a metodologia seja aplicada sistematicamente. A figura 18 ilustra a sequência de eventos do scrum.

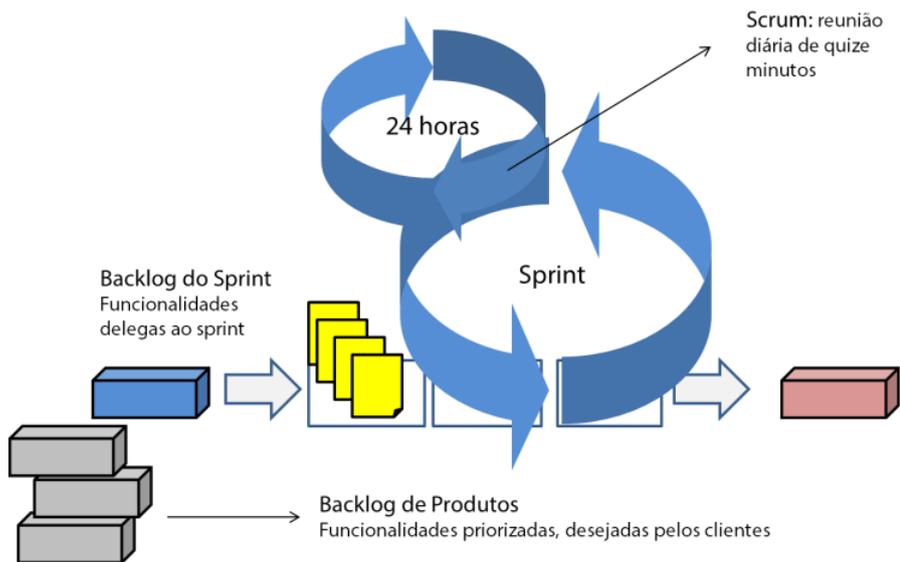


Figura 18 - Eventos do scrum

Fonte: Schwaber e Sutherland (2013)

Sprint: intervalo fixo de tempo, geralmente de 30 dias ou menos, no qual a equipe de desenvolvimento constrói e entrega um incremento de produto. Durante um sprint, o escopo pode ser clarificado e renegociado juntamente com o Dono do Produto. (SCHWABER; SUTHERLAND, 2013)

Reunião de planejamento de sprint: reunião realizada em conjunto por todo o time de Scrum, onde é definido o trabalho que será realizado durante o Sprint. (SCHWABER; SUTHERLAND, 2013)

Scrum diário: encontro do Time de Desenvolvimento realizado diariamente, por quinze minutos, para que seja revisado o trabalho do dia anterior e criado um plano para o dia que tem por vir. Devem ser levantados os impedimentos encontrados pela equipe de forma a garantir que o processo não seja interrompido. (SCHWABER; SUTHERLAND, 2013)

Revisão de Sprint: ocorre ao final do Sprint, quando são apresentados pelo Time de Desenvolvimento os acontecimentos e o incremento de produto. O Dono do Produto apresenta quais itens do Backlog de Produto já foram desenvolvidos e quais ainda estão por desenvolver.

Retrospectiva do Sprint: usada pelo time para que seja possível a melhoria da forma como o trabalho é feito, em relação às pessoas, relacionamentos, ferramentas e processos. (SCHWABER; SUTHERLAND, 2013)

2.3.3.3 Artefatos do Scrum

O objetivo dos artefatos do Scrum é trazer transparência para a prática do Scrum, sendo utilizados como ferramentas de comunicação entre os envolvidos no projeto do software.

Backlog do produto: conjunto de todos os itens que necessariamente deverão estar no produto final. Esse é o único canal de entrada de requerimentos para o produto e deve ser administrado pelo Dono do Produto, responsável pela sua manutenção e priorização. (SCHWABER; SUTHERLAND, 2013)

Backlog do Sprint: junção dos itens do Backlog de Produtos com o plano definido para se atingir o objetivo do Sprint e se entregar o incremento do produto. É, portanto uma previsão do Time de Desenvolvimento do que poderá ser feito nesse Sprint e o que será entregue. (SCHWABER; SUTHERLAND, 2013)

A utilização dos artefatos propostos pelo Scrum garantem que o time saiba o andamento do projeto a qualquer momento, bastando uma consulta nos bacilos do produto e do sprint. No entanto, a utilização do Scrum por si só carece de uma exibição visual da situação do time, dos eventos e dos artefatos do projeto. Para solucionar esse problema, Anderson (2010) propõe uma adaptação do kanban ao desenvolvimento ágil, abordado na sessão seguinte.

2.3.4 Kanban

O Kanban é um sistema adaptado para o desenvolvimento de software com base nas teorias japonesas de produção enxuta. Anderson (2010) explica o processo do Kanban da seguinte forma:

"Um número de kanbans (ou cartões) equivalentes à capacidade do sistema são colocados em circulação. Um cartão é associado a um pedaço de trabalho. Cada cartão se comporta como um mecanismo sinalizador. Um novo pedaço de trabalho pode começar somente quando existe um cartão livre. O cartão livre é associado ao trabalho e segue o fluxo do sistema. Quando não há nenhum cartão livre, nenhum trabalho novo pode ser iniciado. Qualquer trabalho esperando para ser iniciado precisa entrar em uma fila até que um cartão seja liberado. Quando um trabalho é terminado, o cartão é destacado e reciclado. Com um cartão livre, uma nova tarefa que estava na fila pode ser iniciada." (ANDERSON, 2010, p.19, tradução nossa)

Geralmente são usados dispositivos visuais, como cartões e folhas adesivas, para garantir que o trabalho em andamento possa ser acompanhado. A figura 19 ilustra uma aplicação do Kanban no projeto de software.

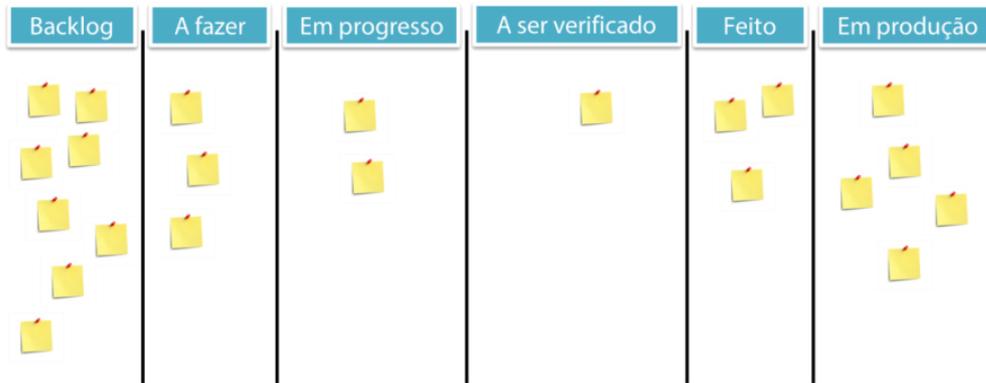


Figura 19 - Quadro do Kanban

Fonte: Anderson (2010)

Segundo Anderson (2010), as propriedades principais do Kanban são:

- Limitar o trabalho em andamento
- Visualizar o fluxo de trabalho
- Medir e otimizar o fluxo de trabalho
- Tornar as políticas do processo explícitas
- Usar modelos para reconhecer oportunidades de melhoria

Por oferecer flexibilidade e simplicidade à gestão do projeto, justifica-se sua larga utilização em conjunto com o Scrum no desenvolvimento de software.

A aplicação do desenvolvimento ágil deverá oferecer então uma mescla dos conceitos apresentados, adaptando as abordagens do Extreme Programming, do Scrum e do Kanban ao projeto em mãos.

Ao exaltar características como a alta colaboração dos clientes e o acolhimento da mudança, as metodologias ágeis mostram boas candidatas para a utilização em conjunto com o *Lean Startup* e o Desenvolvimento do Cliente, garantindo flexibilidade e a resiliência do projeto de software em ambientes incertos.

3 MÉTODO

Esse capítulo apresenta o método aplicado no desenvolvimento desse trabalho. Como explicitado anteriormente, o problema a ser resolvido envolve a criação de uma *startup* em um ambiente de incertezas, utilizando conceitos que estão sendo amplamente discutidos na literatura do ramo, como o *Lean Startup*, o desenvolvimento ágil e o desenvolvimento de clientes. Dessa forma, as etapas que o compõem foram baseadas nos conceitos apresentados no capítulo 2, com grande influência dos textos de Blank (2007), Ries (2011) e Blank e Dorf (2012).

3.1 O Método Proposto

Duas macro etapas compõem o método: (1) Descoberta do Cliente e (2) Validação do Cliente. Ambas são iterativas e deverão ser realizadas até que seus objetivos sejam alcançados. A primeira tem como objetivo o encaixe do problema e solução, enquanto a segunda objetiva o encaixe do produto e mercado

A figura 20 ilustra o método proposto.

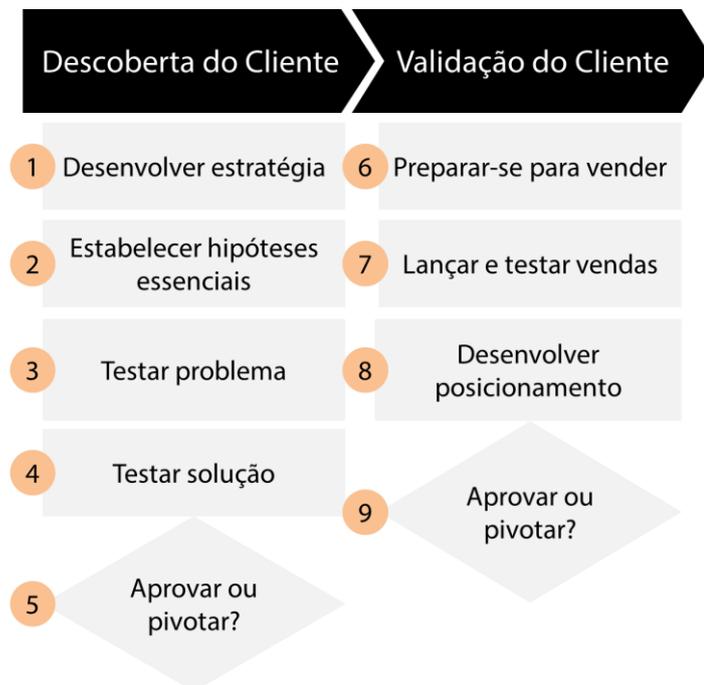


Figura 20 - Etapas do método proposto

Fonte: elaborado pelo autor

A Etapa 1 – Descoberta do Cliente inicia com o desenvolvimento da estratégia. Nesse passo, a oportunidade é analisada com um todo, com base nos conceitos e ferramentas apresentados no capítulo 2, resultando em um modelo de negócios inicial. Esse modelo é então traduzido em hipóteses de negócio que serão testadas ao longo de todo projeto. Nessa

etapa são realizados testes para as principais hipóteses do negócio, o problema e a solução propostos. O problema deve ser testado através de entrevistas e solução através de uma página de destino que apresenta aos clientes a proposição de valor da *startup*. Testadas as hipóteses e com base nos resultados e informações obtidas, a *startup* julgará se objetivo foi atingido e se deve prosseguir ou pivotar. Essa decisão envolve tanto as informações obtidas quanto a intuição dos sócios.

Na Etapa 2 – Validação do Cliente, o primeiro passo é preparar a venda do produto, onde são preparados os canais de contato com o cliente e construído o produto em si. Com o produto pronto, ele deve ser colocado a disposição dos clientes através do lançamento. Nesse momento, os esforços de vendas são colocados em prática, com o intuito de gerar as primeiras vendas. A partir dos resultados e *feedbacks* obtidos, é possível que equipe ajuste seu posicionamento de forma a incorporar as descobertas ao modelo de negócios. Perante os resultados, novamente a equipe é confrontada com a decisão de aprovar o modelo de negócios ou pivotar. Aqui a decisão deve ser mais criteriosa, já que a decisão de prosseguir pode levar a empresa a escalar um modelo com alto risco de fracasso, caso não haja o encaixe do produto e o mercado.

A seguir serão apresentados detalhadamente cada passo das etapas descritas. As figuras 21 e 22 ilustram o fluxo de atividades.

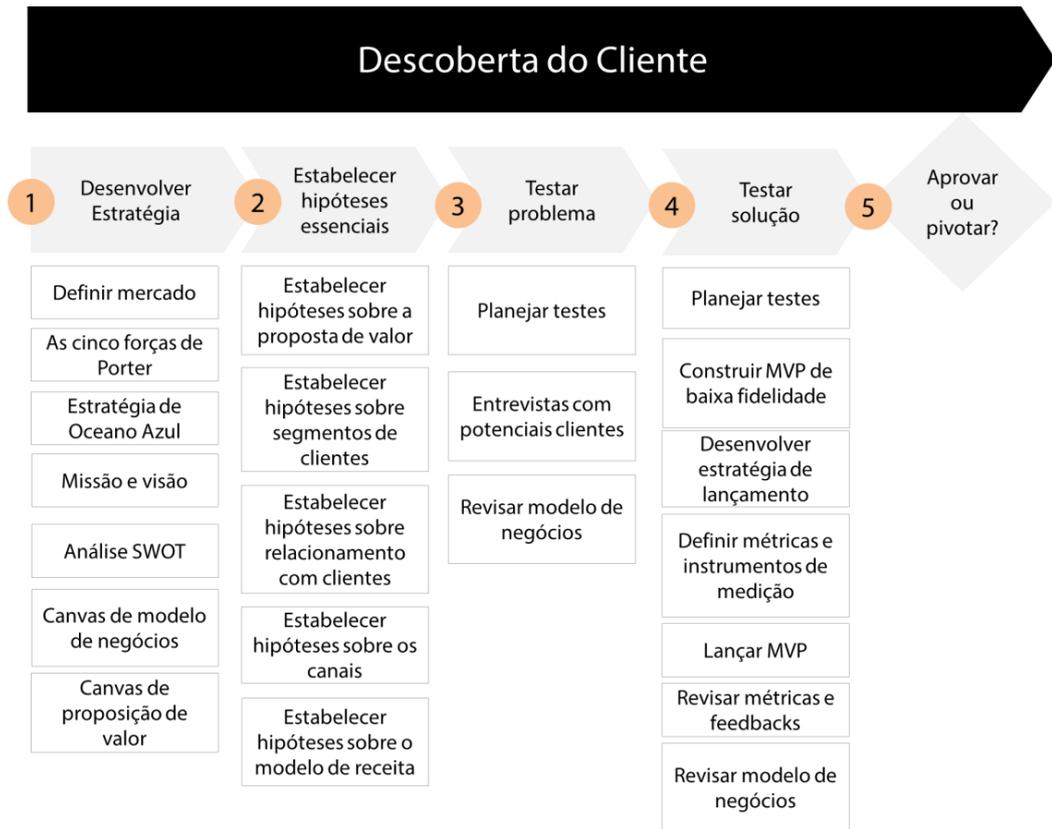


Figura 21 - Atividades da Etapa I - Descoberta do Cliente

Fonte: elaborado pelo autor

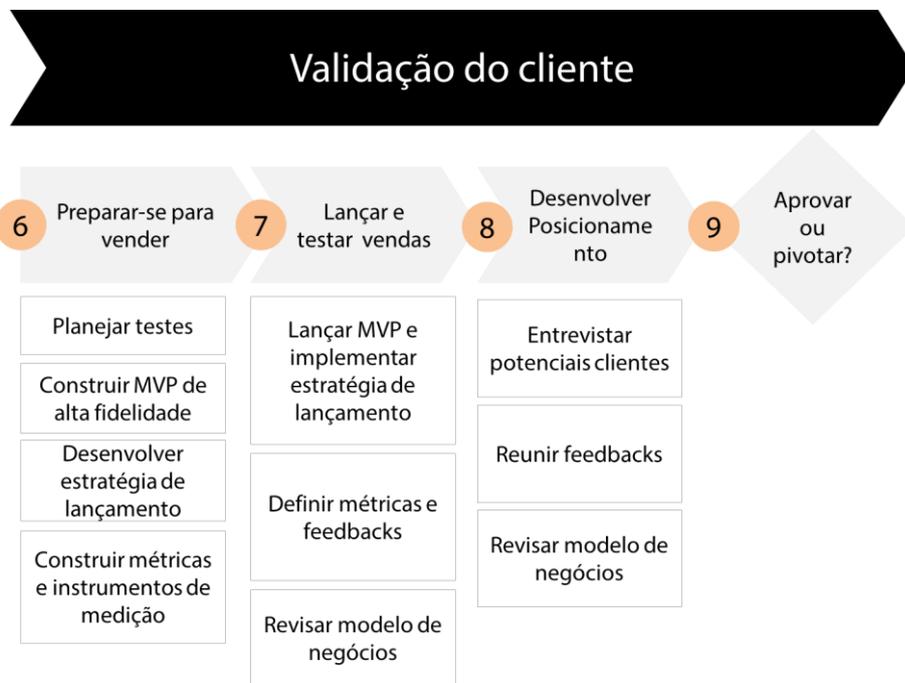


Figura 22 - Atividades da Etapa II - Validação do Cliente

Fonte: elaborado pelo autor

3.2 Descoberta do cliente

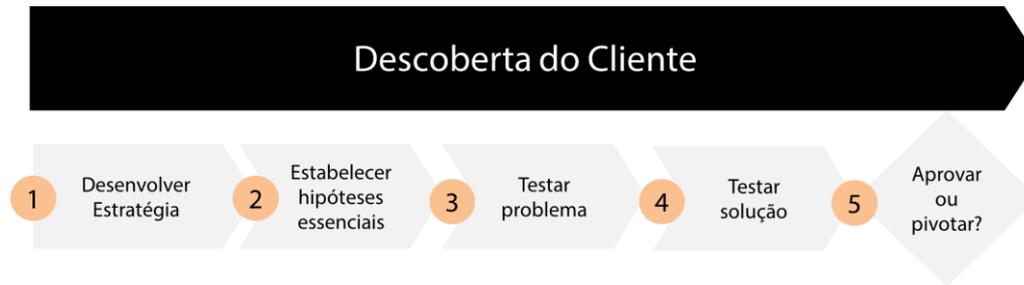


Figura 23 - Passos da Etapa I - Descoberta do Cliente

Fonte: elaborado pelo autor

3.2.1 Desenvolver estratégia

Esse primeiro passo consiste em analisar o ambiente e a oportunidade de negócio observada pela equipe de sócios, produzindo um modelo de negócios ao final. Durante essa etapa serão realizadas as seguintes atividades:

- 1) Definir a visão inicial do produto ou serviço que será oferecido pela *startup* e **definir o mercado** em que ela se encaixa.
- 2) Realizar uma análise dos fatores que influenciam a competição nesse mercado através das **cinco forças de Porter**.
- 3) Utilizar a **estratégia do oceano azul** para avaliar o posicionamento das empresas no mercado através do diagrama da estratégia e encontrar um espaço ainda não ocupado com auxílio da tabela das quatro ações.
- 4) Definir a **missão e visão** da empresa através do consenso da equipe sobre qual a motivação e rumo da *startup*.
- 5) Realizar uma **análise SWOT** para avaliar as forças e fraquezas da equipe, bem como as oportunidades e ameaças que o ambiente pode oferecer.
- 6) Traduzir o posicionamento e modelo de negócios da empresa em **um canvas de modelo de negócios**, que será utilizado como *scorecard* ao longo de todo processo.
- 7) Detalhar as características dos segmentos de clientes e valores que a *startup* pretende oferecer em um **canvas de proposição de valor**.

Essas sete atividades deverão ser desenvolvidas em grupo, por toda equipe de sócios. Serão usadas sessões de *brainstorm* para a geração de ideias e análises. Ao final desse passo, a equipe terá um entendimento das regras de competição do mercado, qual o posicionamento que se deseja tomar e terá em mãos os primeiros canvas que traduzem o modelo de negócios e proposição de valor da *startup*.

3.2.2 Estabelecer hipóteses essenciais

Com o modelo de negócios inicial em mãos, o sócio responsável pela estratégia da empresa irá definir as hipóteses nas quais esse modelo é baseado. Ainda que uma análise do mercado tenha sido feita, o modelo inicial não passa de um conjunto de suposições até que tenha sido testado e validado. Nesse passo serão desenvolvidas as seguintes atividades:

- 1) Definir as suposições da equipe sobre os problemas enfrentados pelos clientes e as soluções ideais, que juntos formam as **hipóteses sobre a proposição de valor**.
- 2) Definir hipóteses sobre quais serão os principais **segmentos de clientes** da *startup* e quais as suas características.
- 3) Estabelecer as hipóteses sobre como se dará o **relacionamento** da *startup* com seus clientes.
- 4) Definir suposições da *startup* sobre os **canais** que garantirão o seu contato com os segmentos de clientes.
- 5) Definir hipóteses que compõem o modelo de receitas, como precificação e a forma como será capturado valor.

As hipóteses serão todas testadas ao longo do projeto, no entanto, elas devem ser priorizadas de acordo com o risco que oferecem. Seguindo o objetivo dessa etapa de Descoberta do Cliente, as hipóteses sobre problema e solução, que compõem a proposição de valor da *startup*, serão priorizadas e testadas nos próximos passos.

3.2.3 Testar problema

Após a definição e priorização das hipóteses, a hipóteses do problema é a primeira a ser testada. Nesse passo a equipe deverá descobrir se o problema que a *startup* pretende solucionar é real através de entrevistas com potenciais clientes.

Para o planejamento dos testes que ocorrerão ao longo de todo projeto, foi proposto e desenvolvido pelo autor uma ficha de testes, a ser preenchida com as informações do mesmo. A ficha encontra-se ilustrada na figura 24.

Ficha de Testes	
Teste: _____	
Hipótese: _____	
<div style="border: 1px solid black; height: 60px; margin: 5px 0;"> Descrição do critério de sucesso: </div>	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Necessita desenvolvimento de software? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não </div>	

Figura 24 - Modelo da ficha de testes

Fonte: elaborado pelo autor

A padronização da ficha tem o objetivo de centrar os esforços da equipe em atender ao critério de sucesso proposto antes do teste, de forma que haja um controle maior sobre a aprovação de hipóteses.

Os testes podem envolver ou não o desenvolvimento de software. No caso de positivo, devem ser anexada à ficha de teste as user stories e o protótipo em papel do produto mínimo viável a ser desenvolvido.

Durante esse passo serão desenvolvidas as seguintes atividades:

- 1) O sócio responsável pelo método deverá **planejar os testes** do problema, preenchendo as fichas de testes contendo os critérios de sucesso, definindo quem serão os entrevistados e qual será a estrutura da entrevista, com base no roteiro para entrevistas sobre o problema apresentado no capítulo 2.
- 2) A equipe de sócios irá **entrevistar os clientes**, seguindo a estrutura definida, registrando as informações obtidas. Deverá ser verificado nessa etapa se o teste do problema teve sucesso ou não.
- 3) A partir do conhecimento sobre o cliente gerado, a equipe deverá **revisar o modelo de negócios** através de uma reunião de *brainstorm*, ajustando a solução aos problemas identificados.

Nesse passo a equipe irá obter o primeiro contato com o cliente, gerando uma série de aprendizados sobre o cliente que a equipe deverá incorporar ao modelo de negócios, tornando-se pronta para testar a solução.

3.2.4 Testar solução

Logo após o teste do problema, a solução deve ser testada para que se verifique o encaixe do problema e solução. Juntas, as hipóteses compõem a proposta de valor da *startup*.

Para a realização do teste, será desenvolvido um MVP para a apresentação da proposição aos clientes. Esse passo é constituído pelas seguintes atividades:

1) **Planejar o teste** da solução, fazendo uso da ficha de testes. Como esse teste envolve o desenvolvimento de software, os sócios deverão anexar à ficha de testes as user stories e o protótipo em papel da página a ser construída.

2) A equipe de desenvolvimento deverá **construir um MVP** de baixa fidelidade. Esse primeiro MVP consistirá em uma página de destino apresentando a proposição de valor da *startup*, na qual os clientes poderão cadastrar seus e-mails caso se interessem pelo produto.

3) O sócio responsável pelo marketing deverá **desenvolver estratégia de lançamento** para o MVP. Essa estratégia de lançamento será um plano para atrair potenciais clientes para visitarem a página e deverá refletir os canais e relacionamento com cliente definidos no modelo de negócios.

4) **Definir métricas** para medir a performance do produto em relação ao critério de sucesso do teste e **configurar os instrumentos que serão utilizados para a medição**.

5) O **MVP deverá ser lançado** e ser colocado à disposição dos clientes através da estratégia de lançamento definida.

6) A equipe irá **revisar as métricas e *feedbacks*** recebidos após o lançamento do MVP. Aqui deverá ser avaliado se a estratégia de lançamento foi bem sucedida na tarefa de trazer potenciais clientes para o site e, caso necessário, uma nova estratégia de lançamento deverá ser adotada. Nessa atividade a equipe irá avaliar se os critérios de sucesso foram atingidos.

7) A partir das métricas e *feedbacks* obtidos, a equipe realizará um novo *brainstorm* para **revisar o modelo de negócios**.

Após o lançamento, a avaliação da estratégia de lançamento busca garantir que a *startup* não receba um resultado falso negativo no teste, rejeitando um bom produto que teve baixa performance por conta de uma estratégia de lançamento ruim.

Todo aprendizado será usado para adaptar o modelo e como insumo para o próximo passo que envolve a decisão de aprovar ou pivotar o modelo.

3.2.5 Aprovar ou pivotar (I)?

Testados o problema e a solução, a equipe reunirá os resultados dos testes, os *feedbacks* e as métricas coletadas para que se tenha uma visão geral da percepção do cliente em relação a sua proposição de valor.

A discussão deve ser desenvolvida em uma reunião com todos os sócios presentes, na qual é avaliado o aprendizado obtido nessa etapa. Apesar da decisão de aprovar ou pivotar envolver fatores humanos, como apontam Blank e Dorf (2012), ela deve ser embasada em informações reais sobre o cliente e no conhecimento adquirido durante os passos anteriores dessa etapa.

Nesse momento, o que a equipe deverá avaliar é o quanto a *startup* se aproxima do encaixe do produto e solução, ou seja, a evidência de que os clientes se importam com o problema e a solução propostas.

Caso o modelo seja aprovado, o próximo passo é conseguir evidências reais de que os clientes se importam, traduzidas na forma de compras e uso do produto ou serviço.

3.3 Validação do Cliente

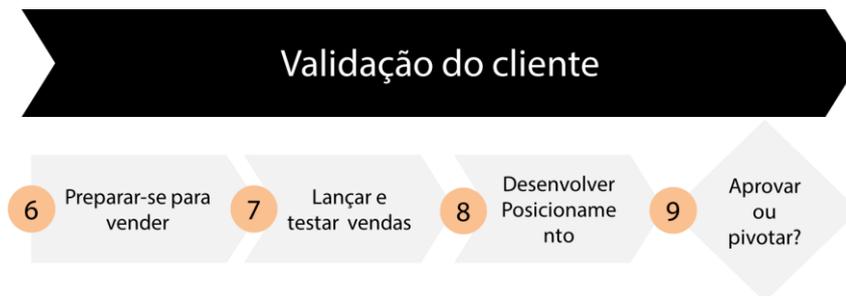


Figura 25 - Passos da Etapa II - Validação do Cliente

Fonte: elaborado pelo autor

3.3.1 Preparar-se para vender

Com um problema e solução já validados, a equipe de sócios deverá desenvolver nessa etapa testes que forneçam evidências maiores de validação do modelo. Assim, nesse passo será construído o primeiro MVP de alta fidelidade, que irá testar o modelo como um todo ao colocar a *startup* pronta para vender. Nesse passo são realizadas as seguintes atividades:

1) O teste deverá ser planejado fazendo uso da ficha de testes e ao colocar a empresa pronta para vender, a maioria das hipóteses serão colocadas à prova. O teste envolve a construção de um novo software e portanto deverão ser anexas as user stories e protótipos em papel do produto.

2) A equipe de desenvolvimento deverá **construir um MVP** de alta fidelidade, que contenha as principais funcionalidades presentes na proposição de valor da *startup*, mantendo a simplicidade de um produto mínimo viável.

3) O sócio responsável pelo marketing deverá definir uma **estratégia para o lançamento do MVP**, de forma a garantir que potenciais clientes performem as ações previstas para o teste. Da mesma forma que no lançamento anterior, essa estratégia reflete os canais e relacionamento com clientes definidos no modelo de negócios.

4) Serão definidas também as **métricas** utilizadas para medir a performance do MVP e os **instrumentos de medição** utilizados.

Com o MVP construído e os instrumentos de medição instalados, o serviço está pronto para ser disponibilizado ao público no próximo passo.

3.3.2 Lançar e testar vendas

A equipe deverá então lançar o seu MVP de alta fidelidade, seguindo a estratégia de lançamento realizada no passo anterior. Durante esse passo as seguintes atividades serão desenvolvidas:

1) O **MVP deverá ser lançado** através da implementação da estratégia de lançamento proposta, ativando cada um dos canais de aquisição de cliente.

2) A equipe deverá **revisar as métricas e os *feedbacks*** obtidos, observando se foram alcançados os critérios de sucesso propostos para o teste. É importante também avaliar se a estratégia de lançamento proposta está cumprindo sua função de trazer potenciais clientes.

3) A equipe realizará uma reunião onde todo o conhecimento obtido nesse passo servirá como insumo para a **revisão do modelo de negócios**.

Novamente, a equipe deve ser cautelosa em observar se os resultados obtidos são resultados reais do produto ou se são apenas problemas com a estratégia tomada para o lançamento. Caso seja identificado algum desvio, a equipe deverá adotar uma nova estratégia de lançamento e realizar novamente as atividades desse passo até que se possa aprovar ou reprovar o teste.

3.3.3 Desenvolver Posicionamento

Com o lançamento e, possivelmente, vendas ocorridas, a quantidade de informações gerada sobre os clientes é grande. Por conta disso, esse passo é dedicado à revisão dos *feedbacks* e das métricas com o objetivo de ajustar o posicionamento da empresa para melhor atender os clientes. As atividades realizadas nesse momento são:

1) Os sócios deverão **realizar entrevistas** com potenciais clientes, apresentando o MVP de alta fidelidade e buscando entender os resultados obtidos

no passo anterior, seguindo o roteiro de entrevistas para MVP apresentado no capítulo 2.

2) Os *feedbacks* recebidos durante as entrevistas deverão ser reunidos e compartilhados por toda equipe.

3) Em uma nova reunião de *brainstorm*, os resultados e *feedbacks* obtidos serão discutidos pela equipe, que fará as **adaptações necessárias no modelo de negócios**.

O objetivo desse passo não é o de julgar o desempenho da *startup*, mas de analisar a situação e identificar qual o melhor posicionamento para *startup* e quais as modificações necessárias no modelo de negócios.

3.3.4 Aprovar ou pivotar (II)?

Após a experiência real com clientes, novamente a equipe se reunirá para a decisão de progredir com o modelo ou então pivotar, mas dessa vez com um volume muito maior de evidências para apoiar a decisão.

Nesse momento avaliados todos os pontos do modelo de negócios, visto que o lançamento coloca à prova todos eles. De acordo com o objetivo proposto para essa etapa de Validação do Cliente, à equipe deverá se atentar principalmente se há evidências suficientes de que foi atingido encaixe entre o produto e o mercado, ou seja, se há evidência de que o serviço está criando valor para os clientes e de que eles estão dispostos a pagar por isso.

Caso seja o teste seja aprovado, a empresa tem em mãos um modelo validado através indícios reais, de que ela possui um produto o qual o mercado tem necessidade. Caso não haja resposta do mercado, o modelo deverá ser pivotado.

Ao longo da aplicação do método, a equipe terá que construir diversos MVP's, sejam eles softwares ou incrementos de software. Para que seja possível a sincronização do desenvolvimento do cliente com o desenvolvimento do produto, foi necessária a criação de processo, abordado na sessão seguinte.

3.4 Construção de software

Embora o desenvolvimento do software não seja abordado em detalhes nesse Trabalho, foi proposta uma mescla das abordagens do desenvolvimento ágil para que fosse possível a sincronização da construção de software com o desenvolvimento do cliente.

O diagrama que representa como o processo funciona é ilustrado na figura 26.

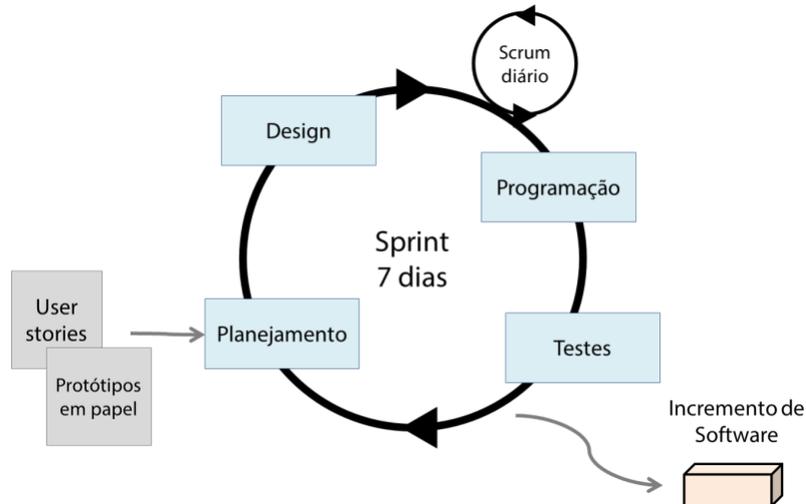


Figura 26 - Processo de desenvolvimento de software

Fonte: elaborado pelo autor

O processo é iterativo e segue sprints de sete dias e scrum's diários, conceitos abordados no capítulo 2. A entrada do processo são as user stories e protótipos em papel produzidos ao longo das etapas do método quando há a necessidade de desenvolvimento de software. O processo segue então as etapas de Planejamento, Design, Programação e Testes.

- **Planejamento:** consiste na criação critérios de aceitação dos testes que serão realizados ao final do processo.
- **Design:** compreende a elaboração de protótipos virtuais, versões mais robustas dos protótipos em papel.
- **Programação:** representa a atividade de construir o código do software.
- **Teste:** realizado de acordo com os critérios definidos anteriormente na atividade de Planejamento. Poderão ser realizados tanto pelos sócios quanto por usuários não relacionados à equipe, a decisão deve ser feita de acordo com a complexidade do incremento a ser entregue.

Diariamente a equipe realizará o **Scrum Diário**, que consiste em uma reunião entre os sócios para discutir se há algum impedimento que atrapalhe o andamento do projeto

Foi proposta também a utilização do Kanban para a gestão das tarefas a serem realizadas, inspirado pelo texto de Anderson (2010), ilustrado na figura 27.



Figura 27 - Kanban

Fonte: elaborado pelo autor

Dessa forma, o processo de desenvolvimento de software deverá ser liderado pelo sócio responsável pelo desenvolvimento do software. No entanto, todos os membros da equipe de sócios trabalharam na programação dos MVP, compondo a equipe de desenvolvimento.

A construção de software será sincronizada com o método proposto, sendo ativada nos momentos em os testes solicitarem o desenvolvimento de MVP's.

O Capítulo 4 apresentará a aplicação do método, bem como os resultados obtidos na criação da *startup*.

4 APLICAÇÃO DO MÉTODO E RESULTADOS

Nesse capítulo serão apresentados a aplicação do método proposto e os resultados obtidos na criação da *startup*. Primeiramente foi executada a etapa de Descoberta do Cliente, que tem como objetivo transformar a ideia inicial dos fundadores em modelo de negócios e testar as hipóteses relacionadas ao problema dos clientes e a solução proposta. Após a aprovação dos testes da primeira etapa, a equipe seguiu para a Validação do Cliente, em que foi construído um MVP com as principais funcionalidades da *startup* e realizada a busca pelos primeiros clientes.

4.1 Descoberta do Cliente

A Descoberta do Cliente é a primeira etapa que foi percorrida pela equipe de sócios em busca de um modelo de negócios viável. Essa etapa parte do momento citado no Capítulo 1, em que os sócios possuíam uma ideia inicial de um serviço que facilitasse a busca dos músicos por produtos e serviços.

A equipe já possuía um blog e uma página do Facebook que já carregava a marca Music Jungle, onde eram publicados artigos direcionados a músicos, ilustrado na figura 28. A ideia do serviço de busca de produtos e serviços, no entanto, ainda não havia sido colocada em prática.



Figura 28 - Página do Facebook do Music Jungle

Fonte: <https://www.facebook.com/musicjunglebr>

O método aqui apresentado foi utilizado como uma guia para que a *startup* fosse criada. Partindo apenas da ideia do sócios, nesta etapa de Descoberta do Cliente a equipe irá de apenas uma percepção de uma oportunidade até o encaixe do problema e da solução.

Nessa etapa foi desenvolvido o posicionamento estratégico da empresa, levantadas às hipóteses que o sustenta e a realizados os testes que comprovam a existem do problema e a adequação da solução proposta.

4.1.1 Desenvolver Estratégia

O primeiro passo dessa etapa foi o desenvolvimento da estratégia, através de análises do mercado e da indústria para o definição de um posicionamento para a empresa que a dê vantagens em meio à competição. O resultado foram os primeiros canvas de modelo de negócios e canvas de proposição de valor.

A figura 29 mostra a posição do passo no projeto.

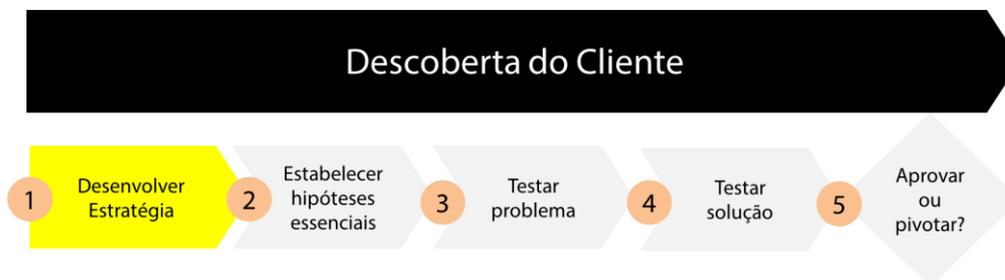


Figura 29 - Passo 1 - Desenvolver Estratégia

Fonte: elaborado pelo autor

Esse passo foi desenvolvido durante duas sessões de *brainstorm* entre os sócios. O autor atuou como facilitador da atividade, garantindo que os objetivos fossem atingidos.

4.1.1.1 Definição do Mercado

Para que fossem feitas as análises do mercado, foi importante que houvesse um consenso sobre a visão inicial de qual o tipo de serviço o Music Jungle pretendia oferecer. Para isso, a equipe discutiu qual era o serviço vislumbrado por cada um dos integrantes.

A frase que define a primeira visão dos sócios para o serviço prestado é:

“O Music Jungle é um serviço de anúncios, compra e venda online de produtos e serviços voltados aos músicos profissionais e amadores.”

Dessa forma, vê-se que a atividade visa à operação da empresa na internet, voltada ao nicho de músicos profissionais e amadores. Através de um site, a empresa possibilitará que estabelecimentos comerciais e pessoas criem anúncios de seus produtos e serviços que tenham como público alvo os músicos. Como exemplo, um estúdio de gravação poderá anunciar o seu negócio adicionando detalhes sobre os equipamentos disponíveis e os preços praticados; uma

escola de música pode anunciar seus cursos de canto incluindo detalhes de horários e descrição dos professores; uma loja de instrumento pode anunciar seus produtos disponíveis.

Do outro lado, os músicos terão acesso a um site onde é possível encontrar instrumentos musicais, estúdios de ensaios e gravações, escolas de música e luthiers, de forma fácil e rápida, em um só local.

O Music Jungle ganharia então uma participação por cada negócio concretizado através do site.

Havendo um consenso inicial sobre o serviço que seria prestado pela *startup*, a equipe voltou-se à definição do mercado em que ela atuaria. Após discussão, a equipe reconheceu que a *startup* ocuparia o **mercado brasileiro de classificados online**. Mais especificamente, o Music Jungle atuaria em um nicho desse supermercado, incluindo apenas classificados direcionados a músicos.

4.1.1.2 As cinco forças de Porter

Definidas a atividade de negócio e o mercado no qual o Music Jungle está inserido, as cinco forças de Porter podem ser utilizadas para avaliar quais os principais fatores que influenciam a competição nesse ambiente.

A partir do *brainstorm* do grupo, foram levantados os principais elementos de cada força para o mercado de classificados online:

Ameaça de novos entrantes

Dois fatores influem a ameaça de novos entrantes:

- Os baixos custos de hospedagem obtidos com a computação em nuvem e os baixos custos de fabricação de software, que diminuiriam as barreiras para a introdução de novos negócios através da internet
- Por outro lado, para que uma empresa atue no mesmo nicho que o Music Jungle há a necessidade dos envolvidos possuírem um grande conhecimento do ramo da música, o que não é obtido com facilidade.

Essa força foi considerada média pela equipe.

Poder dos fornecedores

Foram considerados três elementos, relacionados aos principais fornecedores que a *startup* terá necessidade: o serviço de hospedagem do site, de pagamentos online e entrega de produtos.

- Serviços de hospedagem: de sites é grande, existem muitas empresas que oferecem processadores dedicados e nível de serviço ótimo. Esses serviços não possuem custo alto, e não apresentam uma força considerável na competição.
- Serviço de pagamento online: são poucas as empresas e em geral possuem altas taxas. Cobram em média 6% de comissão por transação realizada, podendo representar uma grande fonte de custo para a *startup*, dificultando a precificação do serviço do Music Jungle.
- Serviços de envio: são particularmente um problema para instrumentos, já que os Correios não aceitam o transporte de determinados itens devido o tamanho e fragilidade.

Devido aos pontos levantados, essa força foi classificada como alta.

Poder dos Compradores

Os elementos reconhecidos por influir no poder de barganha do consumidor foram:

- Grande quantidade de escolhas para o cliente que deseja anunciar os seus produtos e serviços online. Hoje existem diversos sites que oferecem o serviço de classificados online, como o Mercado Livre, Enjoei, OLX e Bom Negócio.
- Os clientes ainda são receosos ao comprar instrumentos online devido ao fato de não poderem experimentar o produto antes da compra. Nenhum desses participantes substitutos apresenta uma solução a esse problema

Embora não haja um local específico para músicos, existem diversas alternativas, substitutas, que saciam em parte as necessidades desse nicho. Por conta disso, essa força é bastante alta no mercado.

Ameaça de substitutos

O principal fator levantado pela equipe quanto aos substitutos foi:

- Existem diversos serviços online de classificados, a maioria possibilita apenas anúncios de produtos. Alguns deles já são bastante estabelecidos no mercado, como é o caso do Mercado Livre e há participantes oferecendo o serviço gratuitamente, como OLX e Bom Negócio.

A grande quantidade de substitutos, somada ao fato de alguns deles serem gratuitos, eleva muito essa força no mercado.

Rivalidade entre competidores existentes

Ainda não há nenhum player expressivo atuando especificamente no nicho em que o Music Jungle pretende atuar. Embora existam grandes participantes substitutos como o Mercado Livre, com posicionamento genérico, não há quem atenda os problemas específicos dos músicos, como acesso a experimentação do produto ou serviço, disponibilidade de áudio e vídeo e funcionalidades de aumentem a confiança no que está sendo anunciado. Essa é, portanto uma força baixa no nicho escolhido.

A figura 30 oferece uma síntese dos fatores levantados.

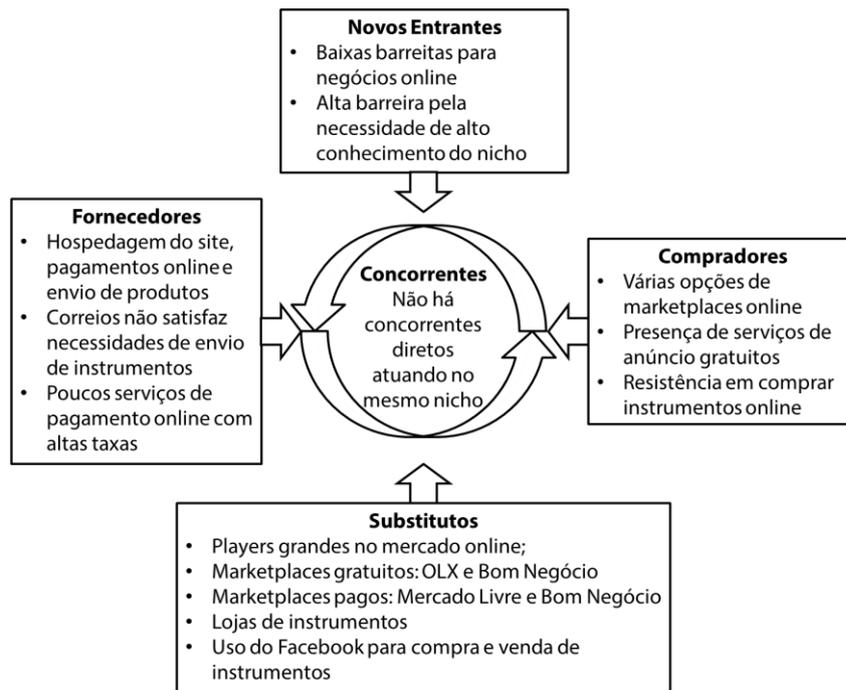


Figura 30 - Síntese das cinco forças de Porter

Fonte: elaborado pelo autor

O grupo chegou à conclusão, após o processo de *brainstorming*, de que existem forças intensas atuando no mercado, especialmente ligadas aos produtos substitutos e aos fornecedores de sistemas de pagamento. A grande força dos produtos substitutos, representada por grandes participantes como Mercado Livre, faz com que os clientes tenham uma grande gama de alternativas, aumentando seu poder de barganha e consequentemente a competitividade do mercado.

Seria difícil competir nesse mercado onde as forças de competição são intensas. Nele as perspectivas de lucro seriam baixas, aumentando ainda mais os riscos de fracasso da *startup*. Os sócios decidiram que seria necessário um posicionamento estratégico diferenciado, que garantisse à *startup* maiores chances de sobrevivência. A estratégia do oceano azul seria uma boa forma de posicionar a *startup* em um espaço do mercado ainda não ocupado.

4.1.1.3 Estratégia de Oceano Azul

Para que fosse possível o posicionamento estratégico diferenciado, a equipe de sócios recorreu aos conceitos de oceano azul apresentados no Capítulo 2. O mercado já estava saturado e tinha a configuração de um oceano vermelho.

A análise do posicionamento dos concorrentes através do diagrama de estratégia permitiu que a equipe visualizasse como as empresas estão configuradas atualmente no mercado. A partir de então, foi possível a aplicação da tabela das quatro ações para o desenvolvimento de um posicionamento único para o Music Jungle, de forma a ocupar um oceano azul. Ambas as aplicações serão apresentadas nessa seção.

De acordo com o conceito do Diagrama de Estratégia apresentado anteriormente, foram elencados os principais participantes do mercado, juntamente aos fatores de competitividade encontrados.

Quadro 1 - Competidores do mercado de classificados online

Competidores

Mercado Livre

Enjoei

OLX

Bom Negócio

Facebook

Fonte: elaborado pelo autor

O grupo elegeu os competidores do quadro 1 como principais substitutos ao produto do Music Jungle.

O Mercado Livre é o maior participante do mercado de classificados, com operações em toda América Latina. Na plataforma são comercializados todos os tipos de produtos, incluindo instrumentos e equipamentos musicais. É cobrado em média 10% de comissão pelo anúncio.

O Enjoei é uma startup com 2 anos de idade focada na compra e venda de produtos, adicionando o serviço de curadoria do que é anunciado no site. Embora o foco seja produtos de moda, existem instrumentos musicais anunciados. Cobram 20% de comissão.

A OLX e o Bom Negócio tem modelos de negócio praticamente idênticos. Oferecem o serviço de classificados online gratuitamente, sendo sua receita gerada por publicidade servida aos visitantes do site. Qualquer tipo de produto pode ser anunciado, sem restrições nem controle.

Embora o Facebook seja uma rede social, o autor o considerou na análise, visto que muitas pessoas estão anunciando produtos através dessa ferramenta.

Todos os concorrentes considerados são generalistas, ou seja, oferecem o serviço de classificados online para todo tipo de público. Hoje não existe nenhum participante no mercado que atenda especificamente ao nicho dos músicos.

Para prosseguir a análise, a equipe elencou os principais fatores que motivam a concorrência nesse mercado. Ao todo foram encontrados dezesseis fatores, mostrados no quadro 2.

Quadro 2 - Fatores que influenciam a competição no mercado de classificados online

Índice	Fatores do mercado	Significado
1	Comissão sobre a venda	Valor cobrado do vendedor no momento da venda
2	Atendimento ao consumidor	Atendimento e resolução de problemas do cliente
3	Tratamento de disputa	Suporte da empresa no caso de problemas na venda
4	Alcance dos músicos	Quantidade de músicos atingidos pela marca
5	Alcance geral de público	Quantidade de pessoas atingidas pela marca
6	Investimento em publicidade	Gastos da empresa com publicidade e mídia
7	Meios de pagamento online	Disponibilidade de diferentes formas de pagamento online
8	Curadoria dos anúncios	Anúncios são pré-selecionados pela empresa
9	Confiança transmitida pelos anúncios	Segurança que o anúncio transmite aos compradores
10	Qualidade da informação nos anúncios	Quantidade e qualidade da informação disponibilizada pelos vendedores
11	Abertura do contato entre comprador e vendedor	Possibilidade do comprador e do vendedor de trocar mensagens
12	Social	Quanto a ferramenta se assemelha a uma rede social
13	Programa especial para pessoa jurídica	Programa de fidelidade que oferece benefícios para altos volumes de venda
14	Reputação para bons e maus vendedores	Nota fornecida por compradores para avaliar vendedores
15	Organização/ Categorização dos produtos	Forma como os produtos são categorizados no site
16	Usabilidade e design	Qualidade da experiência do usuário da ferramenta

Fonte: elaborado pelo autor.

Para todos os participantes foram associadas notas para cada fator, de 0 a 10, atribuídas em consenso pelos participantes do *brainstorm*. O resultado foi plotado no canvas de estratégia.

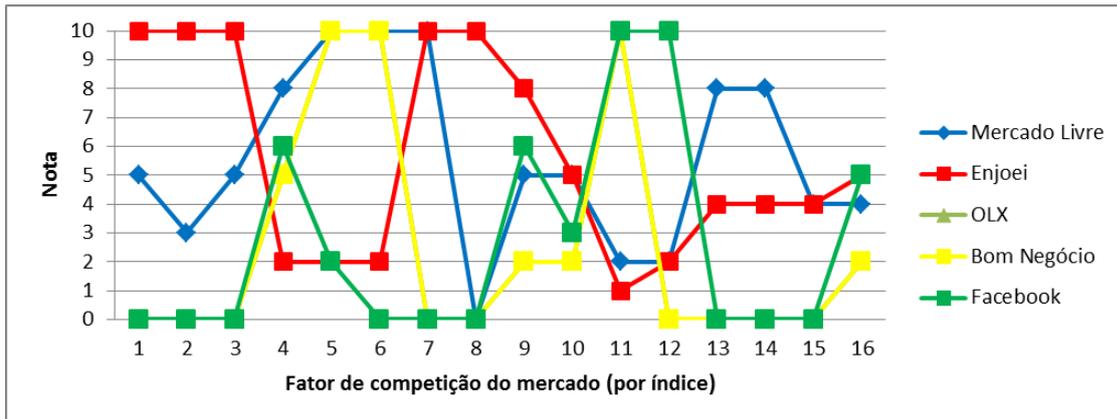


Gráfico 1 - Digrama de estratégia do mercado de classificados online

Fonte: elaborado pelo autor.

O canvas de estratégia permite que seja notado o posicionamento dos participantes e que seja entendido em quais situações cada um deles apresenta vantagens em relação aos outros. Notamos que OLX e Bom Negócio possuem posicionamento praticamente idêntico, por isso suas curvas estão sobrepostas. É interessante notar também o posicionamento do Enjoei, player mais recente, que se posiciona como um serviço de maior confiança, porém com custos maiores e contato mínimo entre comprador e vendedor.

Com a configuração atual do mercado em mãos, a tabela das quatro ações auxiliou os sócios a construírem uma curva de valor que garantisse um posicionamento único ao Music Jungle.

4.1.1.4 Tabela das quatro ações

Ao o posicionamento atual das empresas no mercado através do diagrama de estratégia, podemos notar que existem lacunas no mercado. Chamou atenção dos sócios a forma como o Enjoei se posiciona e a forma como os anúncios em grupos do Facebook se encaixam na curva.

Utilizando dessas observações, o grupo realizou um novo *brainstorm* utilizando a tabela das quatro ações para que fossem definidos quais fatores do mercado seria eliminados, criados, reduzidos ou aumentados. A figura 31 ilustra o resultado.

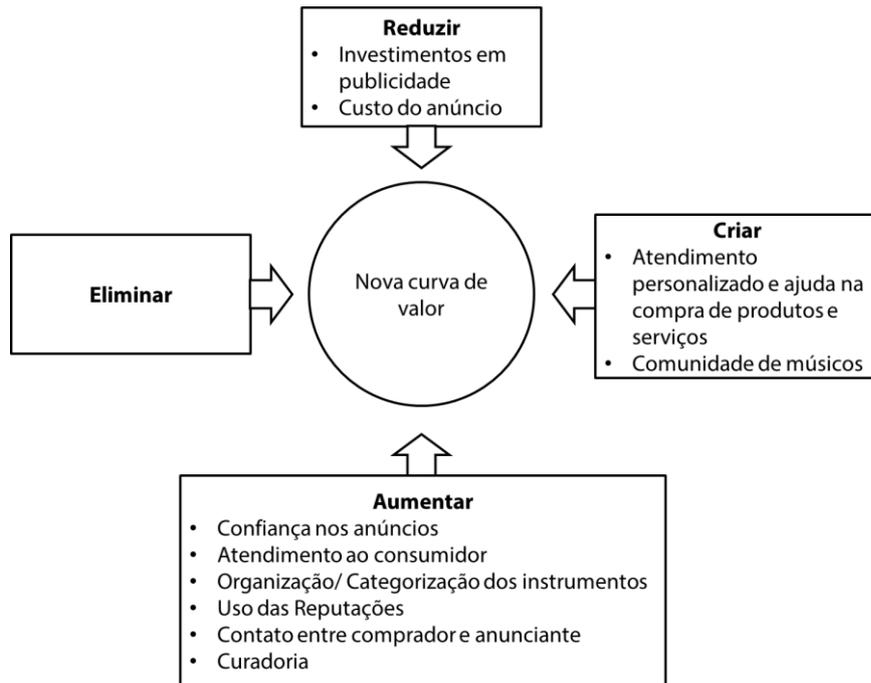


Figura 31 - Síntese da tabela das quatro ações

Fonte: elaborado pelo autor

A equipe utilizou as definições da tabela das quatro ações para decidir o posicionamento do Music Jungle. A proposta apoia-se principalmente na diminuição do investimento em publicidade e na oferta de atendimento personalizado ao cliente. O gráfico 2 mostra o posicionamento do Music Jungle frente aos concorrentes. Nesse gráfico foram adicionados dois novos fatores de competição, que serão criados pela introdução do Music Jungle no mercado:

- 17: Atendimento personalizado e ajuda na compra de produtos e serviços.
- 18: Comunidade consolidada de músicos.

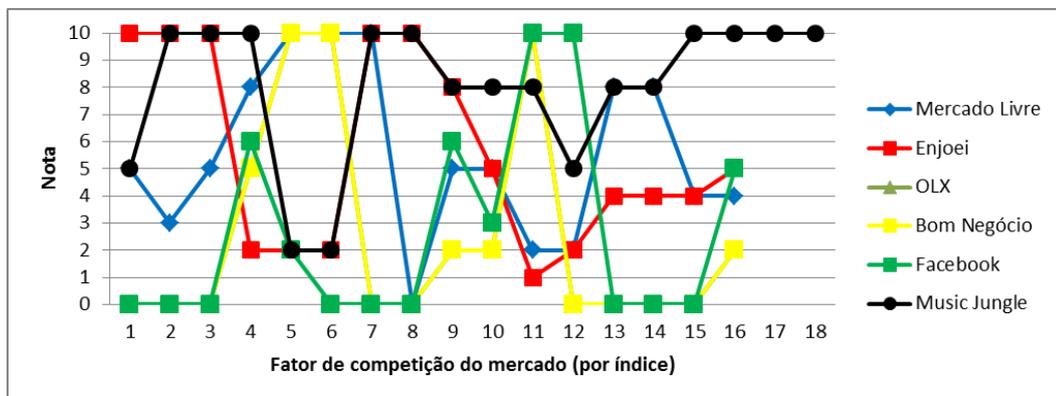


Gráfico 2 - Diagrama de estratégia incluindo o posicionamento do Music Jungle

Fonte: elaborado pelo autor.

Na curva de valor proposta para o Music Jungle, a empresa aparece ocupando espaços que antes não estavam ocupados no mercado. O posicionamento assemelha-se ao do Enjoei

em muitos pontos, devido ao alto padrão que atendimento ao cliente que oferecem. No entanto, se diferenciam principalmente no fator de “Alcance dos músicos”, já que o foco do Enjoei são artigos de moda.

Definidos os principais fatores que formariam o posicionamento do Music Jungle, a equipe seguiu para a definição da sua missão e visão que serviriam como guia para a futura tomada de decisões.

4.1.1.5 Missão e Visão

Para tornar possível o desenvolvimento da startup seria necessária a definição de um norte, um rumo. Além disso, era necessário também que as motivações de criação do negócio fossem claras.

Foi utilizado para a obtenção da missão a técnica dos cinco porquês. Partindo da definição inicial do serviço prestado, a equipe se questionou “Por que isso é importante?” como apresentado no quadro 3.

Definição do serviço prestado: “O Music Jungle é um serviço de anúncios, compra e venda online de produtos e serviços voltados aos músicos profissionais e amadores.”

Quadro 3 - Aplicação dos cinco porquês para obtenção da missão da empresa

Perguntas	Respostas
1 – Por que isso é importante?	“É importante, pois ajuda os músicos a ter maior acesso a produtos e serviços”.
2 - Por que isso é importante?	“É importante, pois ajuda as pessoas a terem mais música em suas vidas.”
3- Por que isso é importante?	“É importante, pois acreditamos que a música faz a vida melhor”.

Fonte: elaborado pelo autor.

A partir da resposta do terceiro porquê, a equipe chegou a seguinte definição de missão:

“Ajudamos as pessoas a fazerem música, facilitando as trocas de produtos e serviços musicais e fomentando as empresas do ramo, pois acreditamos que a música faz a vida melhor.”

Para a obtenção da visão de futuro da empresa, usando a definição de visão de Chiavenato (2007), foi exposto para cada um dos membros a seguinte pergunta:

“O que queremos do Music Jungle para daqui dois anos?”

As respostas dadas pelos sócios foram as seguintes:

- “Maior comunidade de músicos do país.”

- “Referência na internet como ‘o lugar do músico’.”
- “Referência como ‘o lugar onde comprar instrumentos musicais’.”
- “Referência no Brasil como gestão de *startups*.”

De acordo com essas definições, chegamos a um consenso para a visão da empresa:

“Ser reconhecida como a maior comunidade de músicos do país, referência como lugar onde comprar instrumentos, se destacando como *startup* de sucesso.”

A equipe possuía agora uma noção inicial do posicionamento que tomaria no mercado e do rumo que queria seguir. Era necessário que os sócios avaliassem agora a sua capacidade de aproveitar essa oportunidade, considerando suas forças, fraquezas e as oportunidades e ameaças que poderiam influir no seu sucesso.

4.1.1.6 Análise SWOT

Com o mercado analisado e um posicionamento definido, a equipe realizou a análise SWOT para definir os fatores que poderão influenciar a elaboração do modelo de negócios, avaliando as forças e fraquezas da equipe, bem como fatores externos, as oportunidades e ameaças

Forças

As forças reconhecidas pela equipe estão ligadas principalmente ao capital humano e a organização da empresa. Por ser uma *startup* de estrutura enxuta, a empresa pode ter mais agilidade ao reagir a necessidades do mercado, incorporando mudanças com flexibilidade. Os sócios tem alto conhecimento sobre o público alvo e conseguem se relacionar e tiver grande empatia com eles, já que todos são músicos. Além disso, a equipe é formada por engenheiros, isso implica em não haver a necessidade de contratação de terceiros para o desenvolvimento do software, garantindo baixos custos de projeto e rápida entrega de incrementos ao produto.

Fraquezas

As fraquezas identificadas pela equipe estão relacionadas à falta de capital e de tempo para investir no projeto, que de certa forma se relacionam com a falta de experiência profissional dos sócios. Todos são ainda estudantes universitários, devendo dividir seu tempo entre os estudos e o trabalho na *startup*.

Oportunidades

Ainda não há no mercado outro participante com o mesmo posicionamento do Music Jungle e isso é visto como uma grande oportunidade, diminuindo os gastos necessários com

marketing para influenciar o público alvo. Além disso, a oportunidade que levou os sócios a desenvolverem a visão do Music Jungle ocorreu pelo grande descontentamento com as soluções atuais de anúncios para produtos e serviços voltados a músicos.

Ameaças

A maior ameaça na visão dos sócios é a retaliação dos grandes concorrentes e substitutos, como Mercado Livre. A entrada do Music Jungle no mercado significa uma ameaça para um nicho lucrativo para eles.

	Ajuda a conquistar o objetivo	Atrapalha a conquistar o objetivo
Fatores de origem interna	Forças <ul style="list-style-type: none"> Estrutura que garante agilidade e flexibilidade Os sócios são músicos Equipe de engenheiros e desenvolvimento de software proprietária 	Fraquezas <ul style="list-style-type: none"> Poucos recursos financeiros Pouco tempo para dedicação ao projeto Pouca experiência profissional
Fatores de origem externa	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> Ainda não há nenhum participante do mercado no nicho de músicos Grande descontentamento dos usuários com as soluções atuais 	Ameaças <ul style="list-style-type: none"> Retaliação dos grandes concorrentes Baixas barreiras de entrada atraem novos concorrentes Vinda do Ebay ao Brasil

Figura 32 - Matriz SWOT

Fonte: elaborado pelo autor

Ao final da análise SWOT a empresa teve um panorama geral da oportunidade que tem em mãos, sabendo como deverá se configurar para ter maiores chances no mercado. A pode então seguir para a definição do seu modelo de negócios.

4.1.1.7 Canvas de modelo de negócios

A equipe direcionou-se então ao desenvolvimento do modelo de negócios inicial, fazendo uso do canvas do modelo de negócios.

A criação do modelo de negócios deveria refletir o posicionamento definido na estratégia de oceano azul e também a missão e visão da empresa. Foram levados em consideração também os fatores levantados na análise SWOT. Dessa forma, o modelo de negócios consolidou toda a análise da oportunidade, servindo como base para o desenvolvimento da startup durante todo o Trabalho.

A seguir serão apresentadas as definições dos sócios para cada um dos nove elementos do modelo de negócios.

Segmento de clientes

Inicialmente, os sócios definiram os clientes que receberiam os serviços da startup. Foram detalhados dois segmentos principais, o de músicos e o de estabelecimentos comerciais.

- Músicos: profissionais ou amadores, jovens de 18 a 35 anos, em sua maioria fãs de Rock.

- Estabelecimentos comerciais: todos relacionados à música. Lojas de instrumentos musicais, Estúdios, Escolas de Música e Luthiers.

O Music Jungle atua como uma plataforma, ligando um segmento de clientes ao outro, oferecendo meios para que eles se conectem e realizem trocas entre si. No canvas da figura 33, os elementos relacionados aos Músicos estão em rosa, os elementos relacionados aos estabelecimentos comerciais, em azul.

Proposição de valor

A partir da definição dos segmentos, foi definida uma proposição de valor para cada um deles de acordo com a percepção dos sócios sobre os problemas enfrentados pelos clientes.

- Músicos: uma plataforma online onde seja possível encontrar todo tipo de produtos e serviços direcionados a músicos de forma fácil.

- Estabelecimentos comerciais: uma plataforma online onde seja possível anunciar e vender produtos e serviços, de forma a adquirir e reter clientes.

Relacionamento com clientes

O relacionamento com os clientes foi definido para cada um dos segmentos de clientes.

- Músicos: como o objetivo da *startup* é de se tornar uma referência no país, atingindo todos os músicos do Brasil, o relacionamento com eles deve ser massificado, na forma de conteúdos no blog e página do Facebook já existentes.

- Estabelecimentos comerciais: como o número de empresas é bem menor, é possível que haja um representante de vendas responsável por cada loja, estúdio, escola ou luthier. Assim, o relacionamento será realizado pessoalmente, com cada loja.

Canais

Para cada segmento de clientes deve haver um canal, com o objetivo de atingi-lo onde é o seu espaço natural.

- Músicos: deverão ser impactados pelo Blog e pela página do Facebook do Music Jungle, que já são canais estabelecidos de comunicação com músicos. Esses canais deverão ser aproveitados para o novo serviço da *startup*.

- Estabelecimentos comerciais: serão impactados através de uma força de vendas, que atenderá os lojistas ou prestadores de serviço em seu local de atuação, oferecendo um serviço personalizado e uma experiência superior a dos concorrentes.

Modelo de receitas

O segmento de clientes representado pelos músicos não pagará por usar o serviço do Music Jungle, pagando apenas pelos produtos e serviços que consumir dos estabelecimentos comerciais.

Os estabelecimentos por sua vez pagarão uma comissão de 15% por todo produto ou serviço vendido através da plataforma.

Em um exemplo, caso um músico encontre um instrumento e compre através do site do Music Jungle, ele deverá pagar para o estabelecimento o valor do produto. O estabelecimento, por sua vez, deverá pagar ao Music Jungle uma comissão de 15% sobre o preço do produto vendido.

Atividades chave

Foram elencadas três atividades essenciais para o funcionamento do modelo. A primeira é o desenvolvimento da plataforma em si, que envolve a produção do software e sua manutenção. O desenvolvimento do marketing de conteúdo é importante, já que é o principal canal de relacionamento com os músicos. Por último, a aquisição e relacionamento com estabelecimentos comerciais que o outro lado da plataforma seja preenchido, para que os músicos consumam seus produtos e serviços.

Recursos chave

Os recursos elencados apoiam as atividades essenciais e garantem que elas sejam devidamente realizadas. O principal recurso seria a própria plataforma que no caso do Music Jungle é o site com todas as suas funcionalidades. As equipes de vendas e de marketing e o Blog seriam um importante recurso para garantir a aquisição e retenção de clientes.

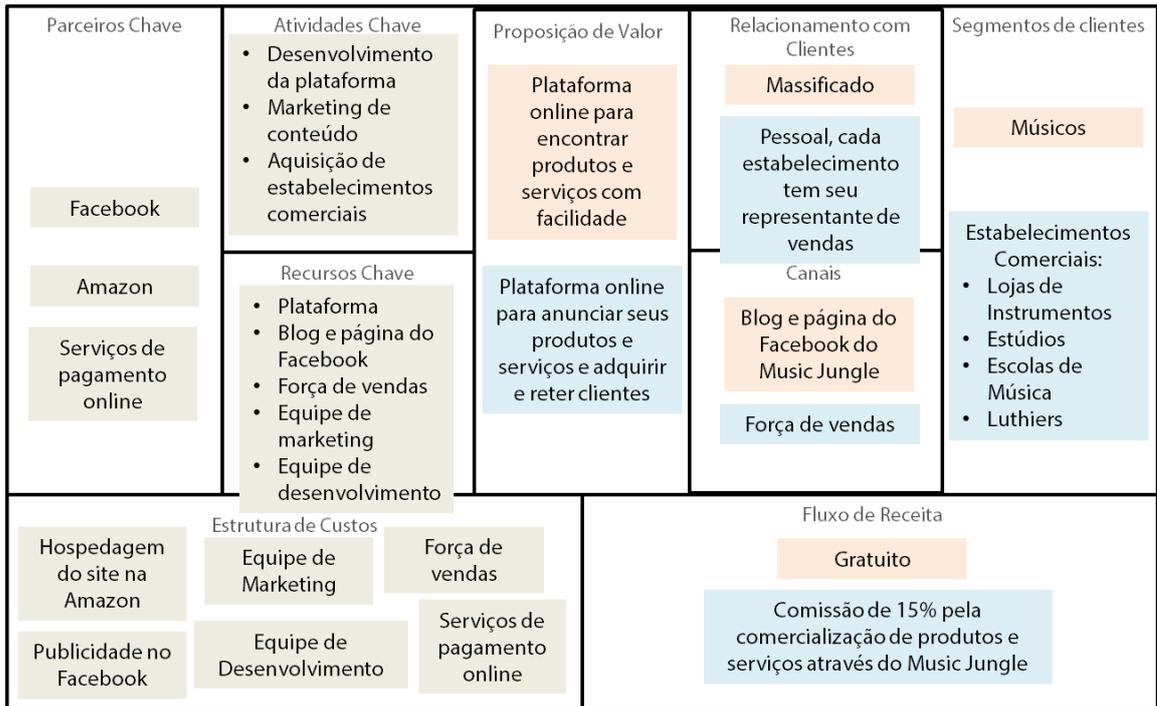


Figura 33 - Canvas de modelo de negócios

Fonte: elaborado pelo autor

Apesar do canvas ser uma das principais ferramentas utilizadas ao longo de todo Trabalho, era necessário um maior nível de detalhe nas definições das proposições de valor. O conhecimento dos problemas e aspirações dos clientes serão fundamentais para a criação da startup. O canvas de proposição de valor tornou possível o registro da visão dos sócios sobre os clientes e a solução proposta.

4.1.1.8 Canvas de proposição de valor

Tendo o modelo de negócios em mãos, a equipe prosseguiu para a próxima atividade, que é o desenvolvimento do canvas de proposição de valor. Esse canvas destrincha as definições da proposição de valor registrada no modelo de negócios.

Os elementos do canvas de proposição de valor obtidos no *brainstorm* podem ser visualizados na figura 34. Foi desenvolvido um canvas para cada segmento de clientes, já que cada segmento possui suas próprias necessidades perante o serviço planejado para o Music Jungle.

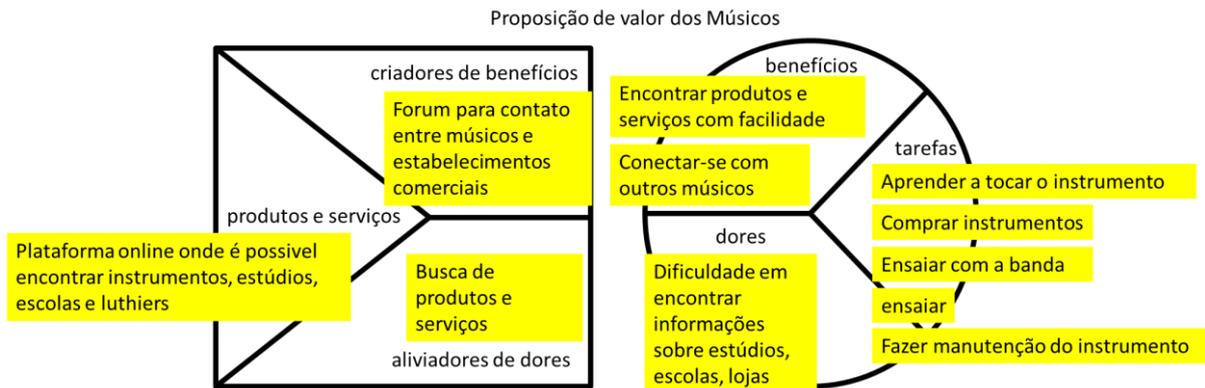


Figura 34 - Canvas de proposição de valor dos músicos

Fonte: elaborado pelo autor

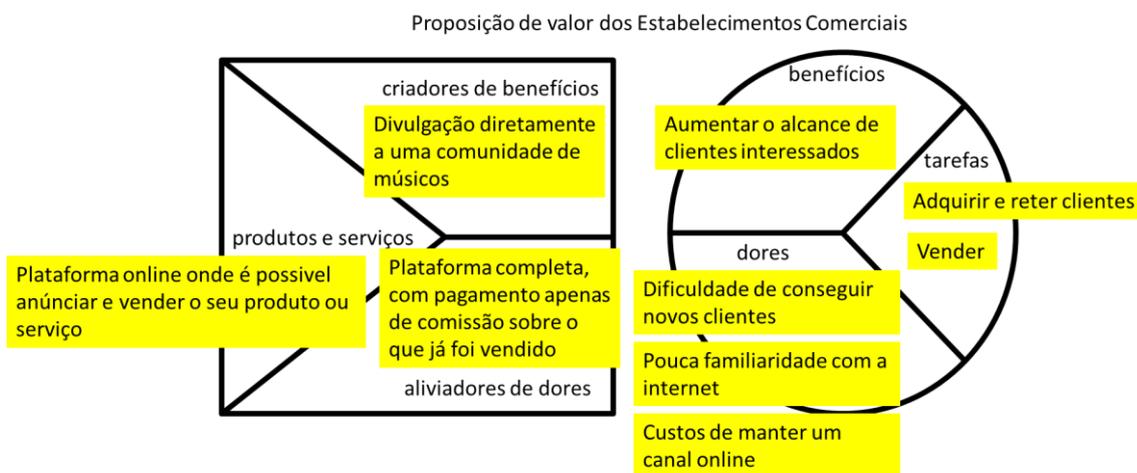


Figura 35 - Canvas de proposição de valor dos estabelecimentos musicais

Fonte: elaborado pelo autor

Após o desenvolvimento do canvas, a reunião é encerrada, tendo como resultado a análise do mercado e uma definição muito superior de qual será o trabalho desenvolvido na *startup*. A equipe tem em mãos agora o canvas de modelo de negócio e o canvas de proposição de valor que serão usados como base para o desenvolvimento dos próximos passos do projeto.

4.1.2 Estabelecer hipóteses essenciais

Para que a equipe possa começar a desenvolver os testes do modelo de negócio proposto ela deve elencar as hipóteses nas quais esse modelo está apoiado. Nesse passo projeto, serão apresentadas as todas as hipóteses utilizadas no restante do restante do projeto.

A figura 36 posiciona o passo de estabelecer hipóteses essenciais no projeto.

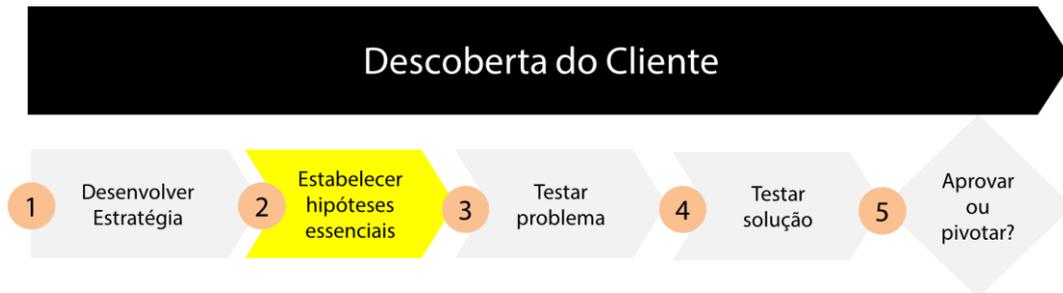


Figura 36 - Passo 2 - Estabelecer hipóteses essenciais

Fonte: elaborado pelo autor

4.1.2.1 Proposta de valor

As primeiras hipóteses elencadas pela equipe são relacionadas ao problema e a solução, que juntas forma a proposição de valor da *startup*. As hipóteses desenvolvidas aqui estão relacionadas aos elementos do canvas de proposição de valor.

Problema

“Os músicos tem dificuldade em encontrar e contatar serviços como estúdios, escolas de música e luthiers”

“Os músicos tem dificuldade de encontrar instrumentos musicais online”

“Os estabelecimentos comerciais do ramo da música tem dificuldade em anunciar seus produtos e serviços online”

Solução

“Os músicos estão interessados em uma plataforma online onde seja possível encontrar e até adquirir produtos e serviços online, como instrumentos musicais, aulas de música, ensaios e gravações em estúdios e serviço de lutheria.”

“Os estabelecimentos comerciais desejam fazer parte de uma plataforma online onde eles possam divulgar e comercializar seus produtos e serviços diretamente a comunidade de músicos”

Essas são as principais hipóteses envolvendo o problema e a solução propostas inicialmente pelo Music Jungle. Essas hipóteses dizem respeito tanto aos músicos quanto aos estabelecimentos comerciais.

4.1.2.2 Segmentos de clientes

As hipóteses quanto ao segmento de clientes visa definir um perfil que seja congruente com os canais e relacionamento propostos no modelo de negócios. Assim, a equipe definiu as características dos segmentos que pretende impactar.

Músicos

“Os principais interessados na plataforma online do Music Jungle serão músicos, jovens de 18 a 35 anos, em sua maioria fãs de Rock”.

Estabelecimentos comerciais

“Os estabelecimentos comerciais interessados em anunciar seus produtos e serviços serão lojas físicas e online de instrumentos musicais, estúdios de ensaio e gravação, escolas de música e luthiers”.

Essas hipóteses define o perfil inicial dos potenciais clientes, idealizado pelos sócios.

4.1.2.3 Relacionamento com Clientes

O relacionamento dita como se dará o contato com os clientes. O modelo de negócios apresenta as definições iniciais da equipe, aqui desdobrada em hipóteses. Como já definido no modelo de negócios, os sócios desejam que cada segmento tenha um tipo de relacionamento com a *startup*.

Músicos

“Para os músicos, o relacionamento será através de publicações de artigos relacionados à música no Blog e no Facebook, que atrairá os músicos em massa.”

Estabelecimentos comerciais

“O relacionamento com os estabelecimentos comerciais será feito pessoalmente, um por um, através da força de vendas.”

Assim, a equipe possui as hipóteses de como se dará o relacionamento com os clientes. Essas hipóteses serão testadas nos passos seguintes, quando o produto for colocado em circulação.

4.1.2.4 Canais

O relacionamento com os clientes e o canal no qual esse relacionamento será desenvolvido está intimamente ligado na definição dos sócios. Dessa forma, há também um canal diferente para cada segmento de clientes.

Músicos

“Os principais canais de aquisição de clientes músicos para o Music Jungle serão o Blog e a página do Facebook do Music Jungle.”

Estabelecimentos comerciais

“Para a aquisição de estabelecimentos comerciais, o principal canal será a equipe de vendas do Music Jungle.”

4.1.2.5 Modelo de Receita

De acordo com o que foi definido no modelo de negócios anteriormente, o segmento de clientes representado pelos músicos não irá pagar pelo uso do serviço da *startup*, apenas os estabelecimentos comerciais. Aqui foram consideradas também pelos sócios as hipóteses de precificação do modelo.

Músicos

“Os músicos não pagarão para utilizar o serviço do Music Jungle, pagando apenas aos estabelecimentos dos quais consumirem serviços ou produtos”.

Estabelecimentos comerciais

“Os estabelecimentos pagarão comissões por cada serviço ou produto comercializado através do site. 15% da receita gerada deverão ser pago ao Music Jungle.”

4.1.3 Testar Problema

Nesse passo do projeto, as hipóteses que dizem respeito aos problemas dos clientes serão todas testadas, na forma de entrevistas, de acordo com a abordagem de Maurya (2012). Durante as entrevistas, além do teste das hipóteses propostas, a equipe expandirá seu conhecimento sobre o cliente e encontrará novos *insights* para incorporar o modelo de negócios.

A figura 37 ilustra a posição desse passo no projeto.

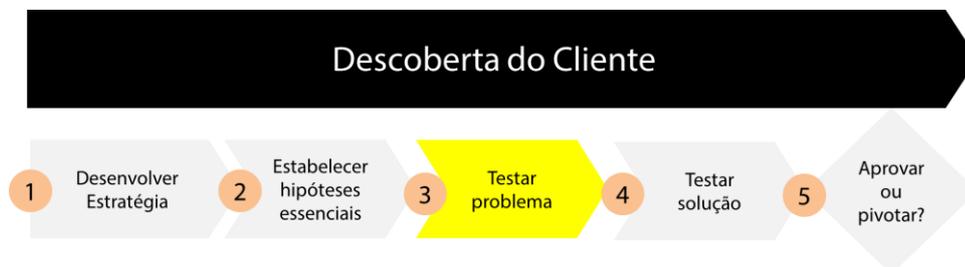


Figura 37 - Passo 3 - Testar problema

Fonte: elaborado pelo autor

4.1.3.1 Planejar Testes

Primeiramente foram selecionadas as hipóteses referentes ao problema dos clientes que o Music Jungle pretendia resolver. Para que essas hipóteses pudessem ser testadas, foram planejadas entrevistas com potenciais clientes do serviço.

Para o planejamento dos testes foram usadas as fichas de teste apresentadas no capítulo 3. As figuras 38 ilustram as fichas preenchidas pelos sócios.

Ficha de Testes	
Teste: Entrevistas com potenciais clientes músicos	
Hipótese: "Os músicos tem dificuldade em encontrar e contactar serviços como estúdios, escolas de música e luthiers"	
"Os músicos tem dificuldade de encontrar instrumentos musicais online"	
Descrição do critério de sucesso: Confirmação dos problemas através das entrevistas.	
Necessita desenvolvimento de software?	O Sim <input type="radio"/> Não <input checked="" type="radio"/>

Figura 38 - Ficha de teste do problema 1

Fonte: elaborado pelo autor

Ficha de Testes	
Teste: Entrevistas com potenciais clientes estabelecimentos comerciais	
Hipótese: "Os estabelecimentos comerciais do ramo da música tem dificuldade em anunciar seus produtos e serviços online"	
Descrição do critério de sucesso: Confirmação dos problemas através das entrevistas.	
Necessita desenvolvimento de software?	O Sim <input type="radio"/> Não <input checked="" type="radio"/>

Figura 39 - Ficha de teste do problema 2

Fonte: elaborado pelo autor

Foram planejados então dois testes, no formato de entrevistas, para que fossem testadas as hipóteses sobre o problema levantadas no passo anterior. Cada um dos testes deverá ser conduzido com um segmento de clientes diferente.

Os potenciais clientes foram escolhidos e convidados para as entrevistas. Os perfis entrevistados foram:

- Músico 1: guitarrista de 22 anos pratica o instrumento desde os 12. Possui diversos equipamentos de marcas importadas, alguns deles comprados através da internet, tanto de lojas quanto de outros músicos. Não possui banda.

- Músico 2: baterista de 25 anos pratica o instrumento desde os 14. Possui uma bateria importada que já é o seu quarto instrumento. Já comprou pratos para sua bateria através da

internet, porém não se sentiu confiante. Toca em uma banda e faz shows frequente em bares da cidade de São Paulo.

- Músico 3: guitarrista de 26 anos pratica o instrumento desde os 24. Ainda se considera iniciante, mas já possui diversos instrumentos e equipamentos musicais, todos comprados pela internet. Não possui banda, toca somente em casa.

- Estabelecimento musical 1: grande estúdio de gravação e ensaios da cidade de São Paulo, com 12 salas, localizado na Rua Teodoro Sampaio. Possui site onde se encontram todas as informações sobre o negócio. Já tentou oferecer agendamentos online, mas o serviço não obteve bons resultados.

- Estabelecimento musical 2: escola de música com cerca de 180 alunos, localizada na Acimação. Possui site na internet e disponibiliza materiais para seus alunos através na internet. Não faz publicidade de seu site por não haver orçamento nem conhecimento para isso.

É importante ter em mente que as entrevistas feitas nesse momento não são uma tentativa de coletar funcionalidades para o produto, mas sim de validar hipóteses

Foi proposta uma estrutura para ser seguida durante as entrevistas, como mostra o quadro 4.

Quadro 4 - Estrutura das entrevistas sobre o problema

Etapas	Descrição
1	Apresentar a equipe e o propósito da entrevista
2	Conhecer o cliente (idade há quanto tempo pratica, qual o seu nível de conhecimento).
3	Apresentar história do problema que estamos resolvendo
4	Pedir para que o cliente priorize os problemas
5	Explorar visão de mundo do cliente (possíveis problemas que os sócios não haviam percebido)
6	Finalizar entrevista
7	Documentar os <i>insights</i> da entrevista

Fonte: elaborado pelo autor.

A equipe preparou-se para realizar as entrevistas de acordo com a estrutura acima. Dois sócios estavam presentes em cada entrevista, de forma que um deles pudesse conduzir e o outro faria anotações. Os resultados serão apresentados nas próximas seções.

4.1.3.2 Entrevistar potenciais clientes

Com os testes planejados, equipe levou três semanas para o agendamento e realização das entrevistas. Em geral, os sócios se disponibilizaram para realizar as entrevistas no local que fosse mais conveniente ao entrevistado, de forma a minimizar o atrito da entrevista.

O quadro 5 mostra os *insights* obtidos nas entrevistas.

Quadro 5 - *Insights* obtidos nas entrevistas sobre o problema

***Insights* das entrevistas sobre o problema**

“Há dificuldade em encontrar produtos e serviços para músicos, mas o maior problema é encontrar produtos e serviços nos quais se possa confiar.”

“Há uma grande dificuldade de se comprar instrumentos online, especialmente instrumentos usados, pois há uma grande quantidade de anúncios ruins e pessoas agindo de má fé nos sites de compra e venda tradicionais.”

“Os músicos estão descontentes com as atuais formas de comprar instrumento online, pois não oferecem segurança nem a possibilidade de conhecer melhor o instrumento.”

“Os músicos desejam vender e trocar seus instrumentos em uma plataforma voltada a músicos, onde seja cultivada uma comunidade de confiança.”

“A compra de instrumentos usados é muito comum, devido ao alto custo de instrumentos no Brasil por conta de impostos sobre a importação.”

“Os estabelecimentos comerciais realmente tem dificuldade em fazer a divulgação de seus produtos online.”

“Os estúdios consideram a taxa de 10% uma comissão justa pela prestação de serviço.”

“As escolas de música se interessam em anunciar, desde que seja para uma base de clientes grande.”

Fonte: elaborado pelo autor.

Esses *insights* foram, em geral, obtidos das próprias palavras dos entrevistados. Aqui foram apresentados os principais pontos selecionados pela equipe que motivaram as mudanças no modelo de negócios.

4.1.3.3 *Revisar modelo de negócios*

Os *insights* sobre o problema, obtido através das entrevistas, foram então utilizados como insumo para alterações no modelo de negócios e na proposição de valor, ilustrados nas figuras 40, 41 e 42.

Foi realizado um *brainstorm* no qual foram obtidas novas ideias para compor o modelo, de forma que o aprendizado das entrevistas fosse incorporado a ele.

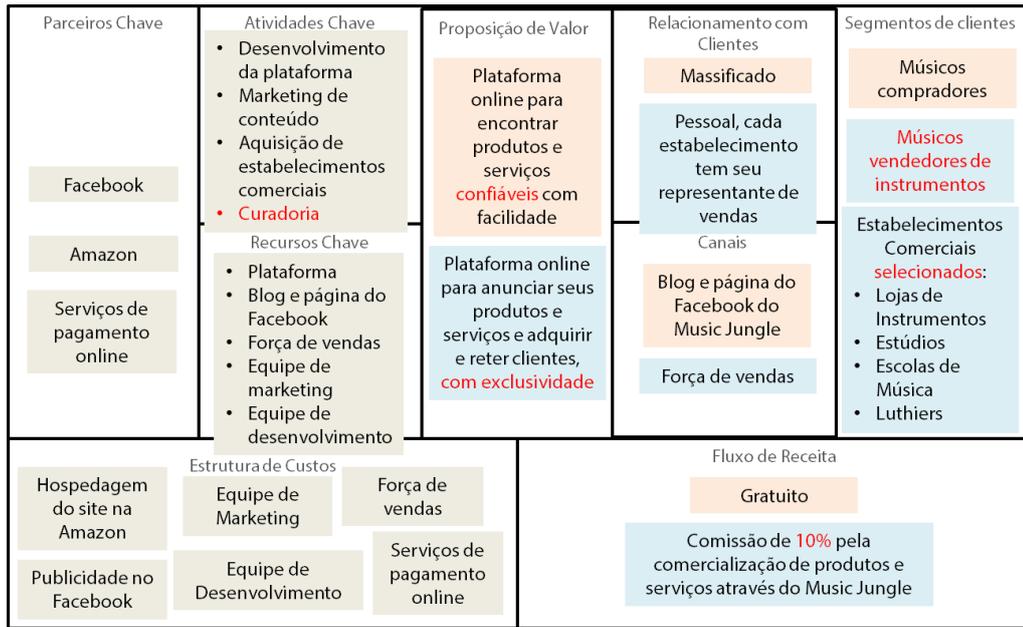


Figura 40 - Canvas de modelo de negócios

Fonte: elaborado pelo autor

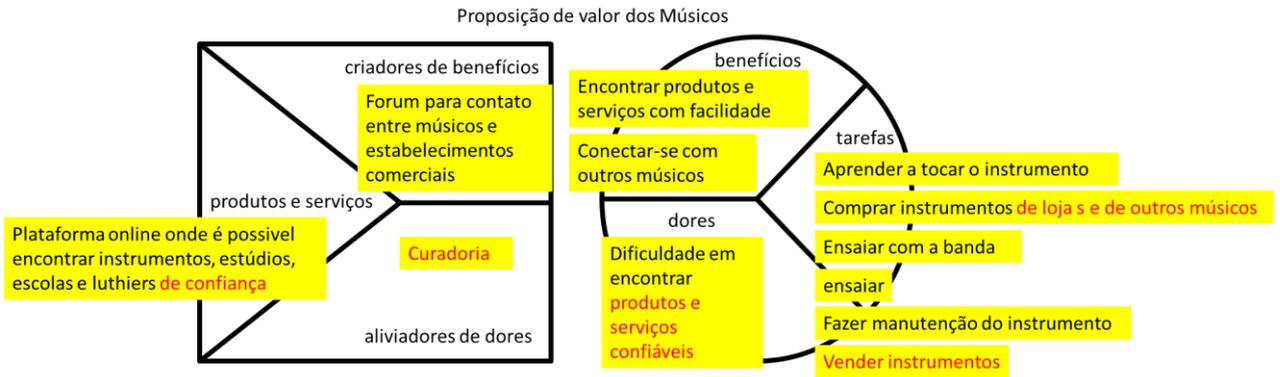


Figura 41 - Canvas de proposição de valor dos músicos

Fonte: elaborado pelo autor

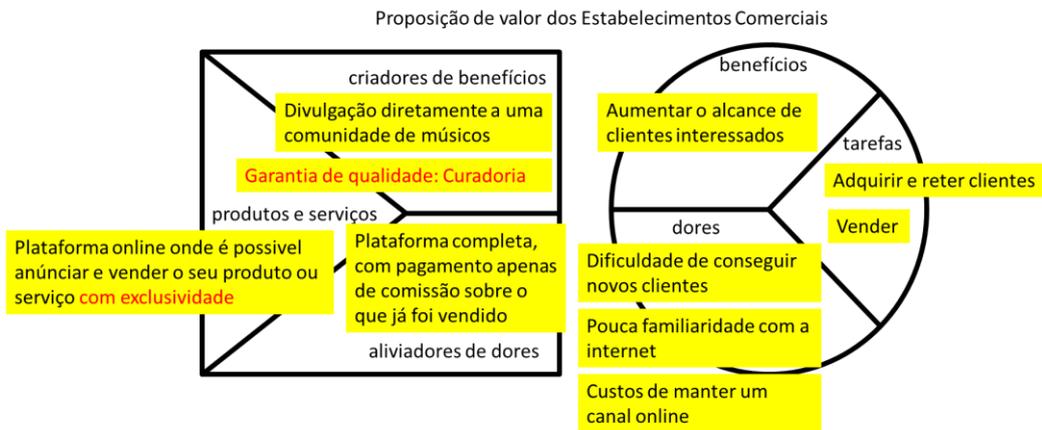


Figura 42 - Canvas de proposição de valor dos estabelecimentos comerciais

Fonte: elaborado pelo autor

As mudanças nos canvas estão expostas em vermelho.

As principais mudanças estão ligadas a necessidade dos músicos de encontrar produtos e serviços nos quais eles possam confiar. Frente a esse problema, a equipe de sócios propôs que fosse realizada uma curadoria de tudo que for anunciado no site. Dessa forma, os produtos e serviços que estarão no site terão de ser previamente aprovados pela equipe, que irá definir se o produto ou serviço é confiável ou não, com base em sua experiência como músicos.

Foi adicionado também um novo segmento de clientes, os músicos que desejam vender instrumentos online. A proposta para esse segmento é a mesma dos estabelecimentos comerciais. De acordo com o *feedback* sobre os preços, a equipe decidiu adequar a taxa da comissão, para 10%, a mesma praticada por concorrentes.

Os estabelecimentos comerciais também se beneficiariam da curadoria, de forma que participar do site seria uma exclusividade apenas de estabelecimento com alta qualidade de serviço, elevando seu valor perante a comunidade de músicos.

A equipe decidiu que o teste foi aprovado. Como registrado nos insights, o problema foi validado perante os clientes. Além disso, através do teste a equipe descobriu um problema ainda mais forte, a questão da confiança nos classificados, que foi incorporado ao modelo e estará presente na solução que deverá ser testada no próximo passo.

4.1.4 Testar Solução

Nesse passo do projeto, a equipe de sócios desenvolveu um teste para a validação das hipóteses da solução proposta. O teste foi realizado através da construção de uma página de destino que apresenta a proposição de valor aos potenciais clientes. Para o desenvolvimento de software, a equipe utilizou os conceitos de desenvolvimento ágil apresentados no capítulo 2 para a construção da página.

A figura 43 ilustra a posição do passo no método proposto.

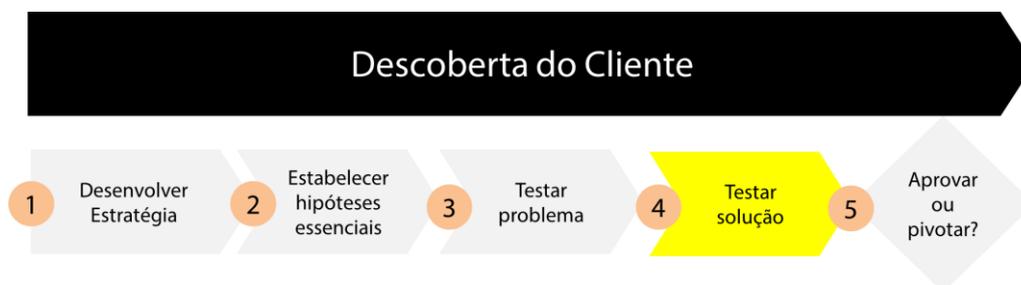


Figura 43 - Passo 4 - Testar Solução

Fonte: elaborado pelo autor

4.1.4.1 Desenvolver testes

Essa atividade consistiu no planejamento do teste a ser realizado para testar as hipóteses de solução. Primeiramente, os sócios preencheram a ficha de testes apresentada no capítulo 3, como mostra a figura 44.

Ficha de Testes

Teste: MVP de baixa fidelidade: página de destino contendo a proposição de valor e que possibilite que o cliente cadastre seu email caso haja interesse

Hipótese: “Os músicos estão interessados em uma plataforma online onde seja possível encontrar e até adquirir produtos e serviços online, como instrumentos musicais, aulas de música, ensaios e gravações em estúdios e serviço de lutheria.”

“Os estabelecimentos comerciais desejam fazer parte de uma plataforma online onde eles possam divulgar e comercializar seus produtos e serviços diretamente a comunidade de músicos”

Descrição do critério de sucesso:

Cadastro de 10% dos visitantes, no mínimo.

Necessita desenvolvimento de software? Sim Não

Figura 44 - Ficha de teste da solução

Fonte: elaborado pelo autor

Dessa forma, o teste levou à construção de um MVP de baixa fidelidade, uma página web que apresenta a proposição de valor da empresa e oferece ao cliente a possibilidade de cadastrar o seu e-mail para que seja notificado no momento do lançamento do site.

De acordo com a ficha de testes, para atingir o sucesso ao menos 10% das pessoas que visitassem a página deveriam cadastrar seus e-mails.

Como esse teste envolveria o desenvolvimento de software, os sócios tiveram de anexar a essa ficha as user stories e o protótipo em papel para o software a ser desenvolvido. As user stories mostradas no quadro 6 descrevem as ações que os usuários deverão tomar ao acessar a página.

Quadro 6 - User stories criadas para o MVP de baixa fidelidade

User stories do MVP de baixa fidelidade

“Desejo ler qual a proposição de valor da empresa.”

“Desejo cadastrar meu e-mail na lista, para que seja notificado quando o site for lançado.”

Fonte: elaborado pelo autor.

Essas foram às únicas user stories produzidas, contribuindo com o objetivo de manter a baixa complexidade do teste. O protótipo em papel está ilustrado figura 45.

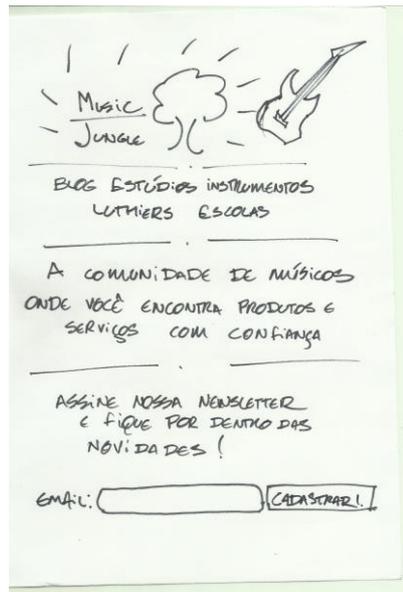


Figura 45 - Protótipo em papel da página de destino

Fonte: elaborado pelo autor

Tanto as user stories quanto o protótipo de papel serviram como entradas para o processo de desenvolvimento da página de destino.

4.1.4.2 Desenvolver estratégia de lançamento

A página web a ser criada deveria ser divulgada para potenciais clientes e para isso seria necessário um estratégia de lançamento para que fosse possível observar a reação deles perante a proposição de valor.

Os sócios decidiram então que a página que seria produzida iria ser divulgada nos canais previstos para o Music Jungle, ou seja, através do blog e da página do Facebook. Além dessa divulgação, a página seria oferecida também a uma comunidade do Facebook, formada por guitarristas.

4.1.4.3 Construir MVP de baixa fidelidade

Com o a ficha do teste, as user stories e o protótipo em mãos, a equipe seguiu para o desenvolvimento da página.

Seguindo os conceitos de desenvolvimento ágil de software apresentados no capítulo2, juntamente com o método proposto no capítulo 3, à equipe iniciou o desenvolvimento do software a partir das user stories, derivando delas atividades e colocando-as no Kanban.

Primeiramente a equipe traduziu as user stories em atividades para o desenvolvimento do site e definiu o critério para aceitação do teste. Para que o desenvolvimento fosse considerado completo, o usuário deveria poder visualizar a proposição de valor e conseguir realizar o cadastro.

A figura 46 ilustra a configuração do Kanban nesse momento. A equipe decidiu que seriam necessários dois sprints para o desenvolvimento da página, de acordo com a experiência do líder de desenvolvimento de software.

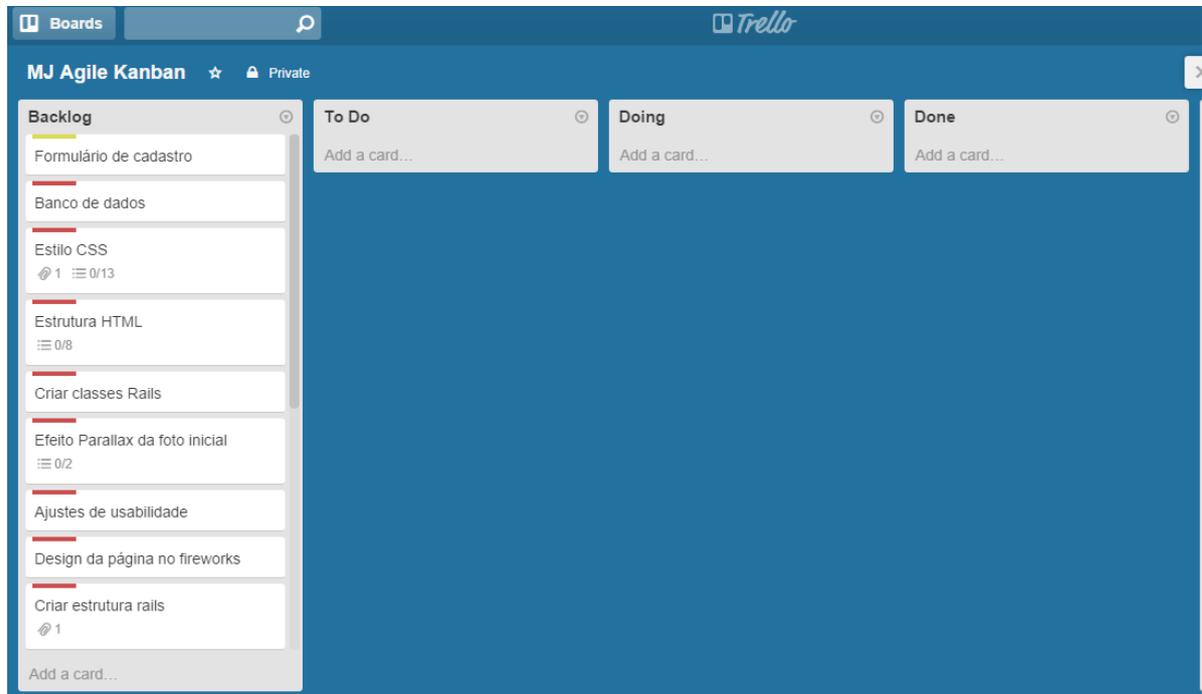


Figura 46 - Kanban utilizando a ferramenta Trello

Fonte: <https://www.trello.com>

O segundo passo é o desenvolvimento do design da página, que foi realizado através do programa Fireworks. Esse design foi então traduzido para a linguagem HTML e os respectivos estilos em CSS.

Ao longo dos sprints foram realizadas reuniões de scrum diariamente, na qual eram discutidos impedimentos no desenvolvimento do software. Cada tarefa seguiu seu fluxo no Kanban, sendo todas discutidas ao final do sprint.

Terminada a programação do software, a equipe pôde realizar o teste, verificando que era possível ler a proposição de valor da empresa e se cadastrar na lista de e-mails do site, que poderia ser acessado pelo endereço <https://www.musicjungle.com.br/>. O resultado é mostrado na figura 47.

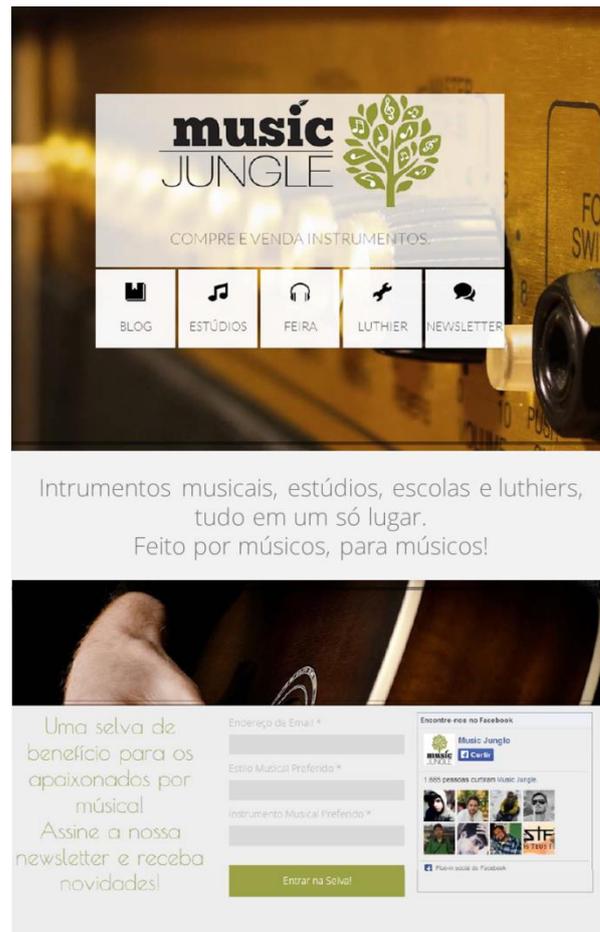


Figura 47 - Página de destino

Fonte: <https://www.musicjungle.com.br/>

Com a página de destino desenvolvida, a equipe pode prosseguir com o trabalho, dando sequência ao teste.

4.1.4.4 Construir métricas e instrumentos de medição

Para que fosse possível verificar a validação do teste, a equipe deveria definir quais as métricas seriam utilizadas para medir o desempenho, bem como quais seriam os instrumentos utilizados para sua medição.

Foi decidido pelos sócios que a métrica principal desse teste seria a taxa de conversão de visitantes em cadastros, definidos pela equação:

$$\text{conversão de visitantes em cadastros} = \frac{\text{número de visitantes}}{\text{número de cadastros}} \times 100\%$$

Sendo assim, seriam necessários instrumentos que permitissem a medição do número de visitantes e do número de cadastros.

Número de visitantes

Para a medição do número de visitantes, optou-se pela instalação da ferramenta Google Analytics³ no site. A ferramenta é ativada através de um código inserido no site e, a partir de então, são coletados dados sobre a utilização do site que podem ser acessados e visualizados pelos sócios. Entre os dados que podem ser visualizados estão o número de visitantes, o número de visualizações da página, tempo de visualização, entre outros, tanto para o site todo quanto para cada página em especial.

Número de cadastros

A medição do número de cadastros é menos complexa, bastando uma consulta ao banco de dados, calculando a quantidade de e-mails já registrados até o momento.

4.1.4.5 Lançar o MVP e implementar estratégia de lançamento

Com a página construída e em funcionamento e os instrumentos de medição já configurados, a equipe possui o MVP pronto para ser lançado.

Como planejado, o MVP seria divulgado na página do Facebook e no grupo de guitarristas do Facebook. As comunicações utilizadas para o lançamento podem ser observadas nas figuras 48 e 49.



Figura 48 - Divulgação em grupos do Facebook

Fonte: <https://www.facebook.com/>

³ Fonte: <http://www.google.com/analytics/>



Figura 49 - Divulgação na página do Facebook do Music Jungle

Fonte: <https://www.facebook.com/>

Após o lançamento do MVP de baixa fidelidade, a equipe pode observar o comportamento dos usuários através do Google Analytics. Além das métricas, a equipe recebeu o contato de alguns potenciais clientes que se interessaram pela proposição de valor apresentada. Os *insights* desenvolvidos através desse contato com os clientes estão descritos na próxima seção.

4.1.4.6 Revisar métricas e feedbacks

Uma semana após o lançamento e divulgação da página, a equipe de sócios se reuniu para a análise dos resultados obtidos, observando os resultados no Google Analytics e de número de cadastro no banco de dados. Foram levados à reunião também *feedbacks* de conversas com clientes que surgiram durante o lançamento.

A figura 50 mostra o gráfico de visitas do site durante a divulgação da página de destino, obtido pelo Google Analytics.

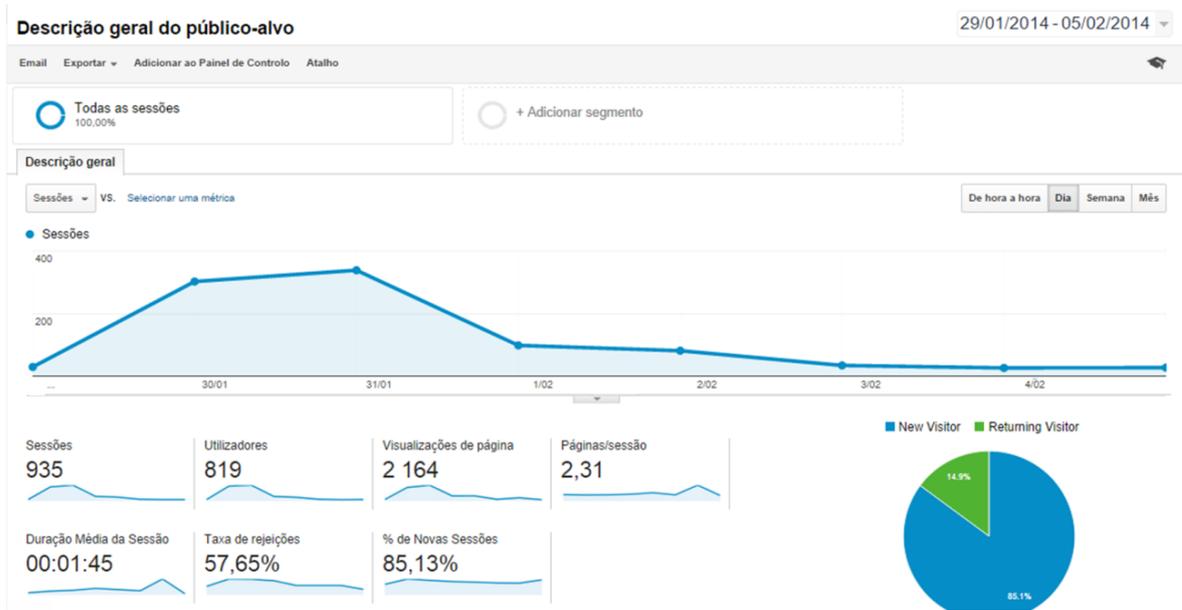


Figura 50 - Gráfico de visitas do site

Fonte: Google Analytics

Pode-se observar que durante essa semana a página recebeu ao todo 819 visitantes. Para que a métrica de conversão de visitantes em cadastros pudesse ser calculada, a equipe calculou a quantidade de cadastros através de uma consulta ao banco de dados, que retornou o número de 107 cadastros.

A equação ilustra o cálculo da taxa de conversão de visitantes em cadastros.

$$\begin{aligned} \text{conversão de visitantes em cadastros} &= \frac{\text{número de visitantes}}{\text{número de cadastros}} \times 100\% = \frac{107}{819} \times 100\% \\ &= 13,06\% \end{aligned}$$

De acordo com o critério de sucesso proposto na ficha de teste, que previa 10% como taxa mínima para aprovação, **a equipe aprovou o teste**, considerando que o resultado seja uma evidência de que há interesse do público na solução proposta.

Ainda assim, a equipe considerou relevantes os seguintes *insights* obtidos através dos clientes:

Quadro 7 - Insights obtidos no teste da solução

Insights obtidos no teste da solução

“O maior interesse dos clientes foi em relação à compra e venda de instrumentos.”

“Os clientes demonstraram que o Music Jungle seria um bom substituto ao Mercado Livre ao oferecer curadoria dos anúncios que compõem o site.”

Fonte: elaborado pelo autor.

Com esses resultados e *feedbacks*, a equipe de sócios obteve indícios reais sobre o comportamento do potencial cliente perante a solução, aumentando seu conhecimento sobre o problema em mãos.

4.1.4.7 Revisar modelo de negócios

A partir da análise dos resultados do teste da solução a equipe se reuniu para mais uma vez fazer as adaptações necessárias ao modelo de negócios.

Com o sucesso do teste da solução, os sócios comprovaram que há interesse pela plataforma que será desenvolvida. No entanto, os *insights* tirados dos *feedbacks* mostram que o maior interesse dos clientes aponta para a compra e venda de instrumento em um ambiente de confiança. Por meio de uma reunião, os sócios chegam ao consenso de que a mudança que será feita no modelo de negócios nesse momento será em relação a gama de produtos e serviços oferecidos, definindo agora o foco apenas nos anúncios, compra e venda de instrumentos.

Essa decisão é fundamentada tanto no resultado e *insights* do teste da solução, quanto nos *feedbacks* do teste do problema. Já que os estabelecimentos comerciais se interessam em anunciar em uma plataforma com a condição de que ela tenha uma grande base de clientes, é coerente a decisão de focar em apenas um dos segmentos nesse momento, expandindo o negócio no futuro, quando a base de clientes músicos for grande.

Os novos canvas do modelo de negócios e de proposição de valor são mostrados nas figuras 51, 52 e 53 respectivamente. As mudanças realizadas estão em vermelho.

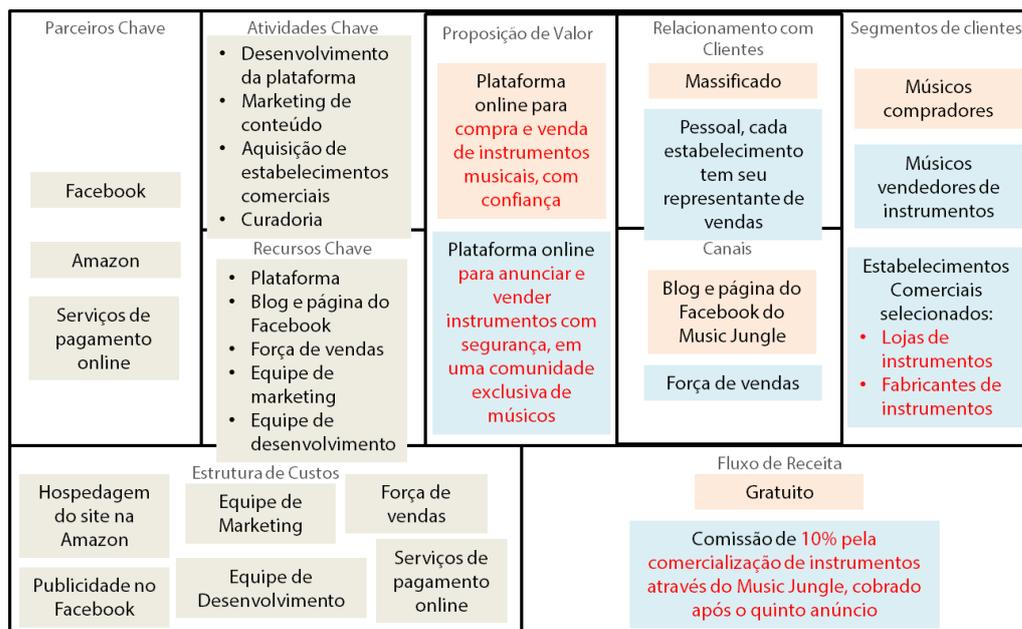


Figura 51 - Canvas de modelo de negócios

Fonte: elaborado pelo autor.



Figura 52 - Canvas da proposição de valor dos músicos

Fonte: elaborado pelo autor.

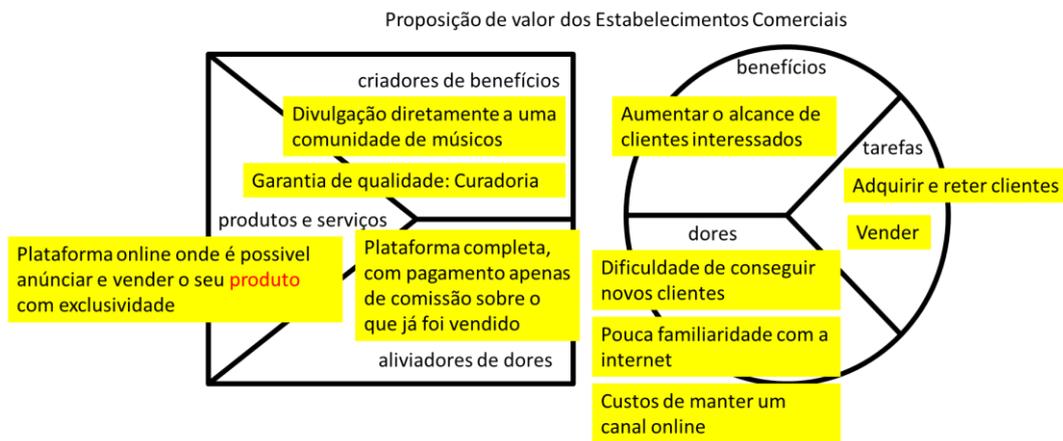


Figura 53 - Canvas de proposição de valor dos estabelecimentos comerciais

Fonte: elaborado pelo autor.

Como discutido anteriormente, grande parte das mudanças se devem ao fato do Music Jungle ter agora o foco em apenas instrumentos musicais. Dessa forma, os estabelecimentos comerciais foram limitados a lojas de instrumentos musicais e pequenos fabricantes de equipamentos musicais.

Continuando com a curadoria para a garantia da qualidade, os sócios definem melhor como se dará o pagamento da comissão. Para que haja um incentivo inicial e para que os vendedores possam experimentar a plataforma, a equipe define que o pagamento da comissão ocorrerá somente após o quinto anúncio no site.

Todas essas informações são reunidas para que os sócios possam tomar a decisão de aprovar o modelo ou então pivotar.

4.1.5 Aprovar ou pivotar?

Nesse momento a equipe já levantou hipóteses sobre os negócios e as testou entrando em contato com potenciais clientes, aumentando o seu conhecimento sobre o mercado, o

cliente e o produto. Todo esse conhecimento e informações coletadas serviram de base para que a equipe de sócios decida se encontrou um problema real a ser resolvido e uma solução que interessa aos potenciais clientes.

A figura 54 ilustra a posição desse passo no projeto.

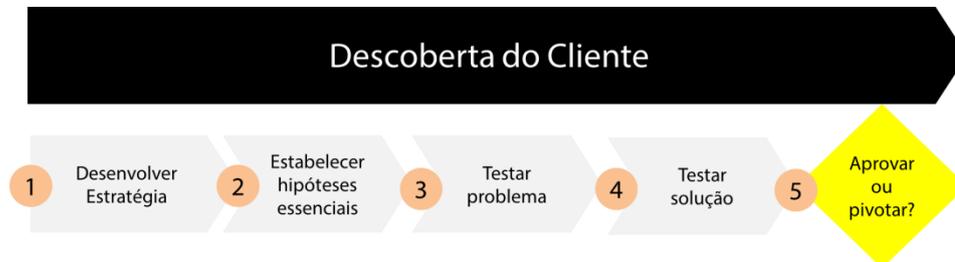


Figura 54 - Passo 5 - Aprovar ou pivotar?

Fonte: elaborado pelo autor.

Esse passo tem como objetivo verificar se o objetivo da etapa de Descoberta do Cliente foi cumprido ou não, ou seja, se foi realmente verificado o encaixe do problema e da solução.

Ao longo dessa etapa foram desenvolvidos diversos testes que colocaram à prova a proposição de valor proposta pela equipe de sócios. O sucesso desses testes, junto ao julgamento intuitivo dos envolvidos, define se é prudente seguir com o desenvolvimento do produto ou não.

Em uma nova reunião dos sócios, os resultados dos testes foram todos expostos, juntamente aos *insights* obtidos e a última versão dos *canvas* de modelo de negócios e proposição de valor. Como abordado no capítulo 2, a decisão deve ser tomada com base no conhecimento adquirido e na intuição dos fundadores.

Ambos os testes, do problema e da solução, atingiram os critérios de sucesso. Mais que a validação das hipóteses, a startup adquiriu uma série de conhecimentos sobre os clientes, como o problema da falta de confiança dos músicos. Os resultados foram bastante positivos ao longo de toda etapa de descoberta do cliente.

Com o sucesso dos testes do problema e da solução e com os novos *canvas*, que incorporam todos os *insights* obtidos, **a equipe decide por aprovar o modelo** e seguir com o desenvolvimento da *startup*.

4.2 Validação do Cliente

A Validação do Cliente é a segunda etapa que a equipe de sócios percorreu. Após encontrar um problema que urge por ser resolvido e uma solução que os clientes julgam ser atraente, a equipe colocou o seu modelo à prova, buscando por evidências reais de que o

mercado responderá ao negócio idealizado por ela. Isso foi realizado através da construção de um MVP de alta fidelidade colocado em funcionamento e à disposição do mercado.

4.2.1 Preparar-se para vender

Esse primeiro passo implica no desenvolvimento completo de um MVP de alta fidelidade e toda preparação para que ele seja devidamente lançado. O MVP criado é um teste e irá passar pelos mesmos procedimentos utilizados nos testes da etapa anterior, tendo seu desempenho medido e avaliado.

A figura 55 mostra o posicionamento do passo no projeto.

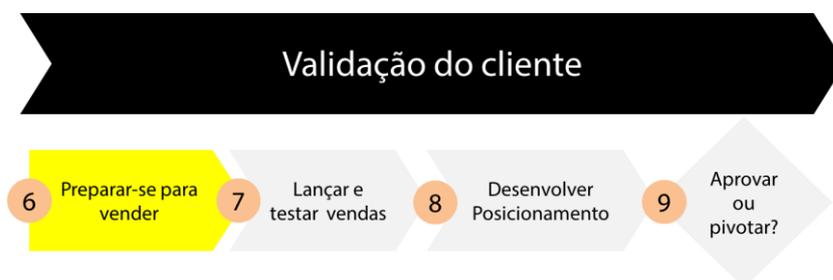


Figura 55 - Passo 6 - Preparar-se para vender

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.1.1 Desenvolver Testes

Essa etapa tem o objetivo de validar com evidências reais o interesse verificado na etapa anterior. Assim, os sócios deveriam desenvolver um teste, na forma de MVP de alta fidelidade, que testaria o modelo com um todo.

Da mesma forma que nos testes anteriores, foi usada a ficha de testes para o planejamento. As hipóteses levantadas na etapa anterior foram atualizadas para as mudanças do último desenho do canvas de modelo de negócios e priorizadas pelos sócios. Esse teste colocará a prova à maioria delas.

Um MVP de alta fidelidade representa um produto que tenha as funções essenciais do modelo vislumbrado pelos fundadores. De acordo com essa visão, a equipe deveria então desenvolver uma plataforma na qual fosse possível anunciar, vender e comprar instrumentos musicais, como estabelecido na última versão do modelo de negócios.

A ficha de testes elaborada nesse momento é ilustrada na figura 56.

Ficha de Testes	
Teste: MVP de alta fidelidade: plataforma de compra e vendas de instrumentos musicais	
Hipóteses: <ul style="list-style-type: none"> “Os músicos estão interessados em uma plataforma online onde seja possível vender instrumentos” “Os músicos estão interessados em uma plataforma online onde seja possível comprar instrumentos com confiança” “Os estabelecimentos comerciais estão interessados em uma plataforma online onde seja possível vender instrumentos “Os vendedores estão dispostos a pagar 10% de comissão no momento da venda” “Os músicos serão atraídos pelo canal do Blog e da página do Facebook” “Os estabelecimentos comerciais serão atraídos pela força de vendas” 	
Descrição do critério de sucesso: <ul style="list-style-type: none"> Dentro do primeiro mês de atuação Ao menos 30 produtos anunciados Ao menos uma venda de instrumento musical, gerando o pagamento da comissão. 	
Necessita desenvolvimento de software? <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	

Figura 56 - Ficha do teste para validação do cliente

Fonte: elaborado pelo autor.

No teste constavam seis hipóteses que seriam todas testadas simultaneamente no lançamento do MVP. Essas hipóteses dizem respeito à proposição de valor, ao modelo de receita e aos canais e relacionamento que atendem esses segmentos de clientes.

O teste proposto pelos sócios continha dois critérios de sucesso, e para que as hipóteses sejam validadas ambos devem ser satisfeitos. O primeiro diz respeito à quantidade de anúncios que devem ser realizados na plataforma, o segundo a quantidade de vendas com a cobrança de comissão.

Como na construção do primeiro MVP, esse teste também envolveu o desenvolvimento de software. Portanto, a equipe de sócios anexou à ficha de teste as user stories e o protótipo em papel. As user stories são apresentadas no quadro 8.

Quadro 8 - User stories criadas para o MVP de alta fidelidade

User stories do MVP de alta fidelidade

“Como músico, desejo cadastrar meu e-mail na lista de e-mails do site.”

“Como músico, desejo criar e editar minha conta no site.”

“Como músico, desejo visualizar a lista de produtos disponível no site.”

“Como músico, desejo visualizar as características, preço e descrição de cada produto.”

“Como músico, desejo enviar e receber mensagens do o vendedor.”

“Como músico, desejo comprar o instrumento musical.”

“Como vendedor, desejo criar e editar minha conta no site.”

“Como vendedor, desejo criar e editar meu anúncio.”

“Como vendedor, desejo enviar e receber mensagens do comprador.”

Fonte: elaborado pelo autor.

Os protótipos em papel confeccionados são mostrados nas figuras 57 e 58.

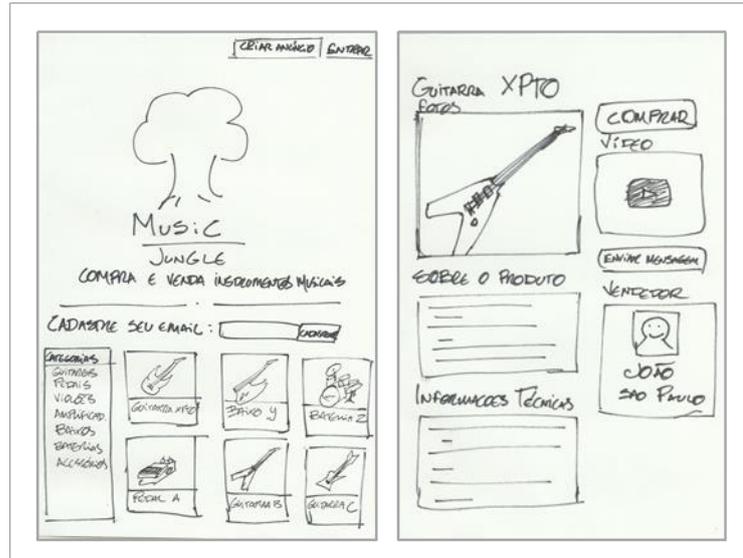


Figura 57 - Protótipos em papel da página inicial e página de detalhes do produto

Fonte: elaborado pelo autor.



Figura 58 - Protótipo em papel das páginas de criação de contas e anúncios

Fonte: elaborado pelo autor.

Foram realizados, portanto, protótipos em papel das principais páginas com que o usuário teria contato. Esses protótipos foram usados, juntamente com as user stories, para o desenvolvimento do design e do código.

4.2.1.2 Desenvolver estratégia de lançamento

Da mesma forma que o lançamento do primeiro MVP, realizado planejamento do teste, foi desenvolvida uma estratégia para que esse produto fosse lançado. De acordo com os

conceitos vistos no capítulo 2, uma estratégia de lançamento mal formulada pode levar o teste a fracassar, não pelo fracasso do produto, mas do lançamento em si.

Para o lançamento, a equipe não buscou a divulgação em massa, mas apenas a quantidade de usuários necessária para que as hipóteses pudessem ser testadas.

Para cada um dos segmentos foi definida uma estratégia de lançamento, de acordo as hipóteses dos canais contidas na ficha de teste.

Músicos compradores

Foi definido que, no momento em que o MVP fosse colocado a disposição do público, a o site seria divulgado através de publicações na página do Music Jungle no Facebook e no Blog, de acordo com os canais definidos no modelo de negócios.

Músicos vendedores

A equipe de sócios definiu que nessa etapa os músicos que desejam vender seus instrumentos deveriam ter o mesmo relacionamento com o Music Jungle do que os estabelecimentos musicais, sendo impactados pessoalmente pelos sócios. Assim, seria possível ter um contato maior com eles e entender suas necessidades.

Os sócios reconheceram que há uma grande quantidade de músicos anunciando seus instrumentos musicais no Facebook, portanto esse seria o melhor local onde abordá-los, apresentando o Music Jungle e oferecendo o site para que anunciem seus produtos.

Estabelecimentos Comerciais

Foram elencados três estabelecimentos com os quais os sócios já tinham contato prévio. Esses estabelecimentos comerciais seriam todos contatados pelos sócios, que iriam pessoalmente, ou por telefone, oferecer a proposta de anunciar seus produtos no site.

Os estabelecimentos elencados foram:

- Loja de instrumentos musicais situada na Rua Teodoro Sampaio, na cidade de São Paulo.

- Fabricante de pedais para guitarras situado em Belo Horizonte.

- Fabricante de amplificadores de guitarras situado em São Paulo.

Com o MVP de alta fidelidade produzido, a equipe colocaria essas estratégias em prática, observando seu desempenho e fazendo os ajustes necessários.

4.2.1.3 Construir MVP de alta fidelidade

A equipe reuniu o planejamento do teste, contendo a ficha de testes, as user stories e os protótipos em papel e encaminhou-os para o desenvolvimento de software. Foi então empregado o método proposto no capítulo 3 para a gestão do desenvolvimento de software.

A construção do MVP de alta fidelidade começou com a transformação das user stories em tarefas a serem executadas pela equipe de desenvolvimento de software. Esse trabalho foi desenvolvido pelo líder de desenvolvimento de software, que definiu também a quantidade de sprints necessários para a entrega do produto. Aqui foi decidido que o MVP seria construído em oito sprints.

Foram definidos os critérios para aceitação dos testes, um ou mais para cada user storie.

Quadro 9 - Critérios de aceitação para o desenvolvimento do MVP de alta fidelidade
Critérios de aceitação dos testes do software

Deve ser possível cadastrar um e-mail e ele ser registrado no banco de dados

Deve ser possível criar e editar contas

Deve ser possível visualizar o catálogo de produtos do site na home page

Deve ser possível acessar o catálogo de produtos do site clicando no link “Anúncios”, seja qual for a página que o usuário está.

Deve ser possível acessar a página de cada produto, contendo suas particularidades.

Deve ser possível enviar e receber mensagens dos outros usuários

Deve ser possível comprar o instrumento e combinar a venda pelo site

Deve ser possível criar e editar anúncios

Fonte: elaborado pelo autor.

Esses critérios foram usados no momento posterior de testes. As funcionalidades foram então desenvolvidas com o intuito de satisfazer esses critérios, de acordo com os conceitos apresentados no capítulo 2.

As tarefas são então colocadas no Backlog do Kanban, como ilustrado na figura 59.

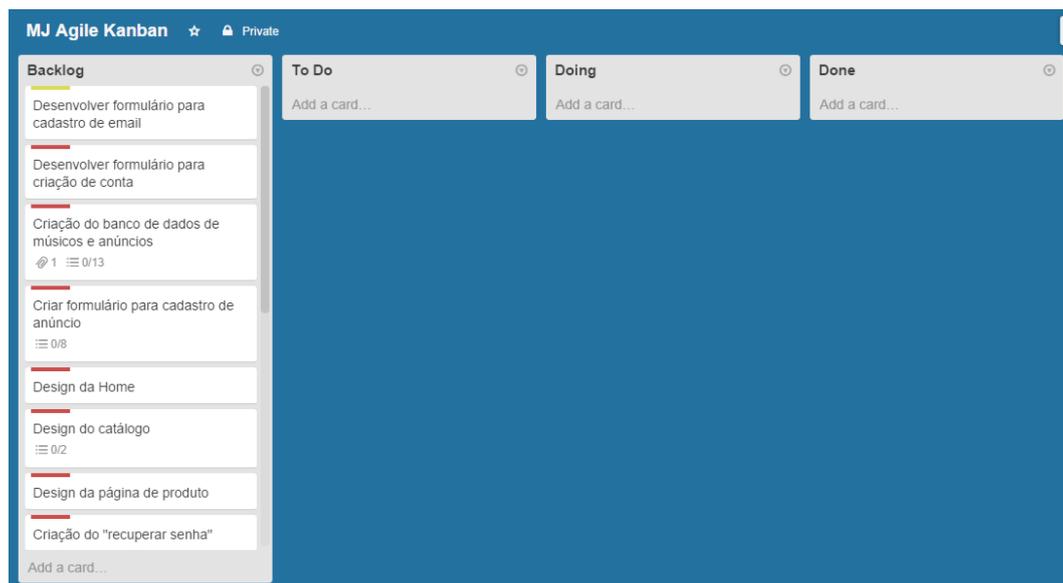


Figura 59 - Kanban utilizado para construção do MVP de alta fidelidade

Fonte: <https://www.trello.com/>

À medida que as tarefas foram delegadas e cumpridas, os cartões eram movidos da esquerda para a direita. Diariamente, ao longo de todo o processo de desenvolvimento, foram realizadas as reuniões de Scrum Diário, onde eram discutidos impedimentos que estavam atrapalhando o fluxo das atividades.

Semanalmente, ocorreram reuniões de planejamento do sprint. Nessas reuniões eram avaliados o status do projeto e os impedimentos encontrados. Então, eram priorizadas tarefas e definido o que seria feito no sprint seguinte.

A programação se estendeu pelas oito semanas, sendo necessário mais dois sprints, um para testes e outro para os devidos ajustes antes do lançamento.

O resultado das páginas desenvolvidas durante os dez sprints podem ser visualizados nas figuras a seguir.



Figura 60 - Página inicial do Music Jungle

Fonte: <https://musicjungle.com.br/>

A figura 60 representa a página inicial do site. Nela era apresentado o conceito fundamental do serviço do Music Jungle: “O lugar certo para comprar e vender instrumentos musicais.”. O cliente que entrava na página visualizava esse *slogan* e depois de cinco segundos recebia a mensagem para o cadastro do e-mail ilustrada pela figura 61.

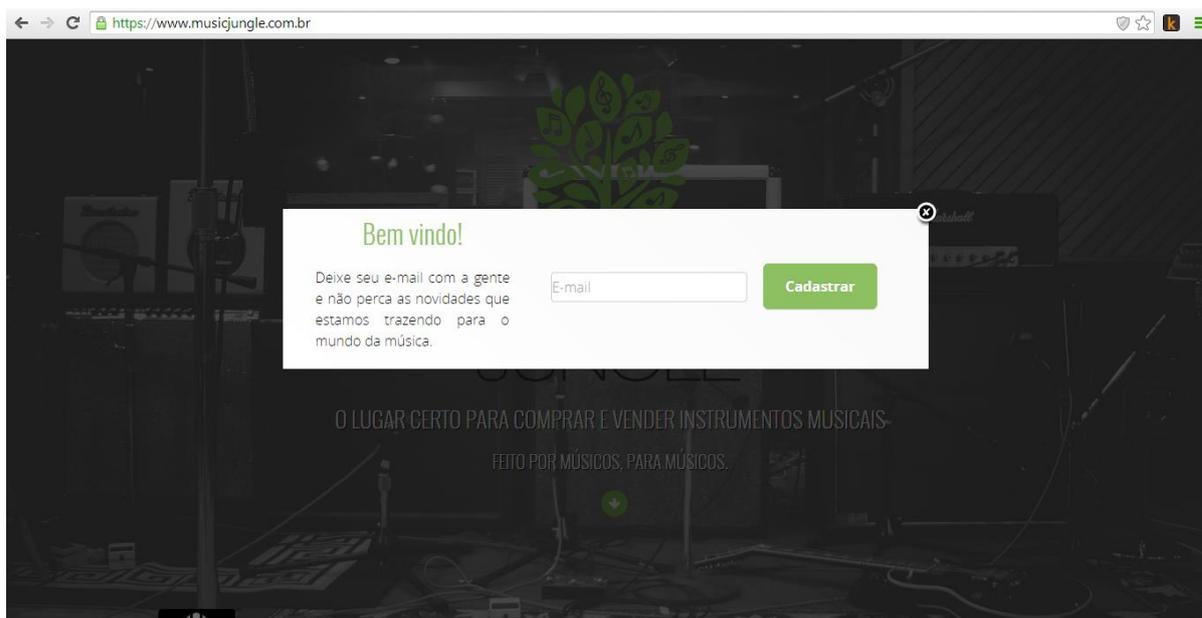


Figura 61 - Pop-up de cadastro de e-mails

Fonte: <https://musicjungle.com.br/>

Ao receber a mensagem sobre o cadastro do e-mail no site, o cliente poderia optar por cadastrar ou então fechar a mensagem. Em ambos os casos ele era direcionado para o catálogo de produtos do site.

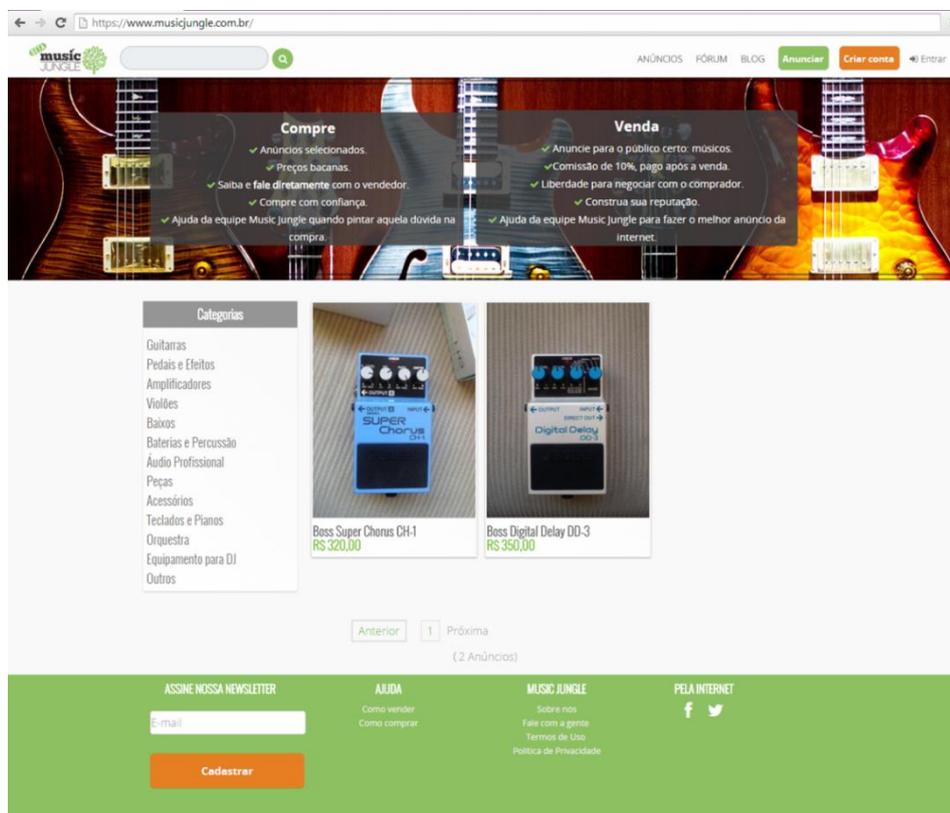


Figura 62 - Catálogo de produtos do Music Jungle

Fonte: <https://musicjungle.com.br/>

A figura 62 mostra o catálogo de produtos do Music Jungle. Nele é possível que o cliente navegue pelas diferentes categorias de produtos. O site foi lançado com dois produtos em seu catálogo, produtos pessoais dos sócios que foram colocados à venda para incentivar os potenciais anunciantes. Ao clicar em um produto, o cliente era direcionado para a página de detalhe do produto.

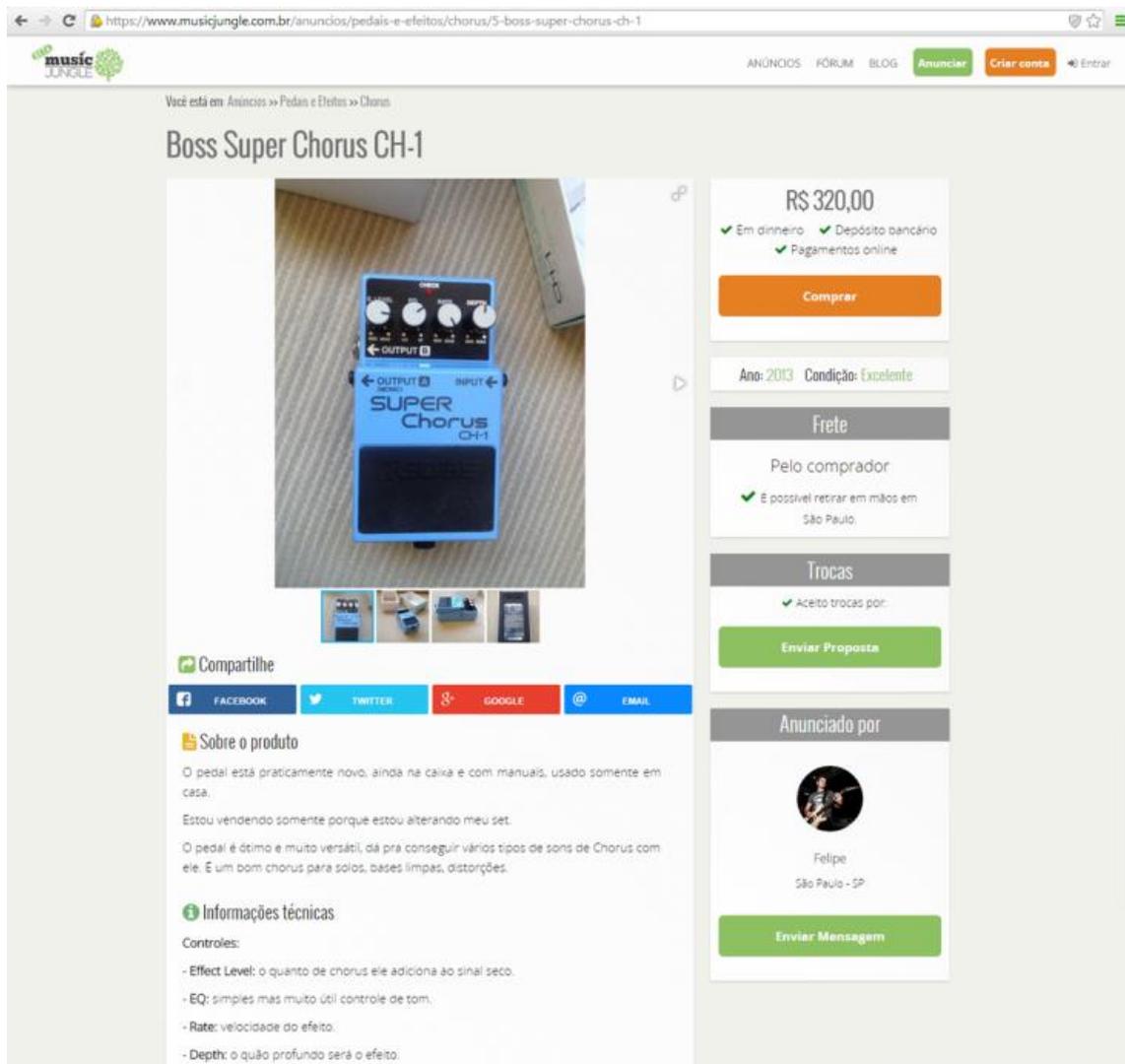


Figura 63 - Página de detalhes do produto

Fonte: <https://musicjungle.com.br/>

A página de detalhes do produto, mostrada na figura 63, possibilitava ao cliente o acesso a uma série de informações sobre o instrumento ou equipamento musical. Essas informações eram redigidas pelos sócios e tinham a intenção de contribuir com a confiança do produto anunciado.

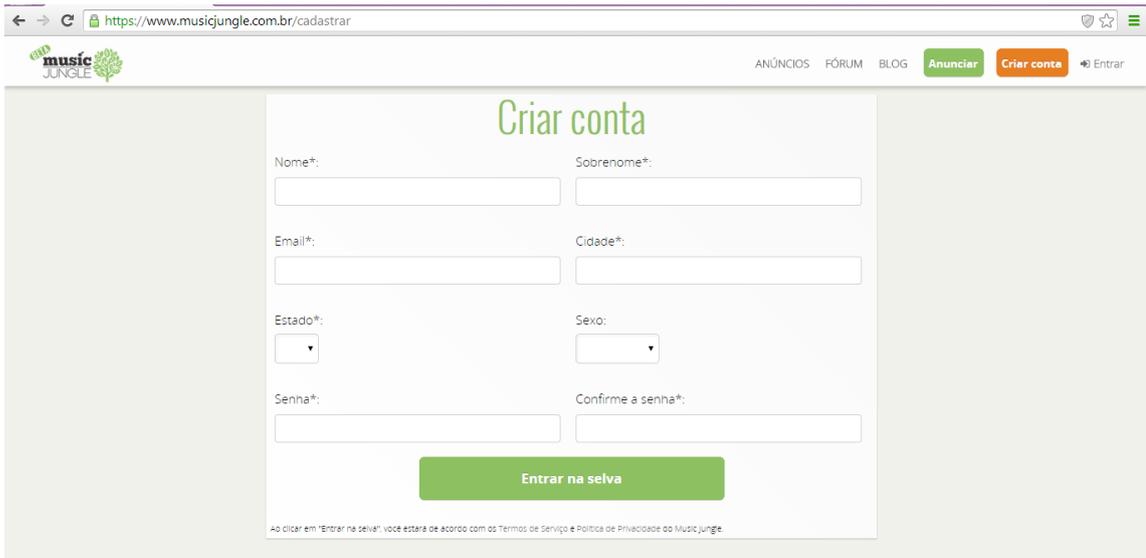


Figura 64 - Página de criação de conta

Fonte: <https://musicjungle.com.br/>

A figura 64 mostra a página de criação de conta, onde o cliente poderia criar seu cadastro no site, possibilitando que ele crie anúncios, troque mensagens e até compre produtos.



Figura 65 - Página de criação de anúncio

Fonte: <https://musicjungle.com.br/>

A figura 65 mostra a página onde eram realizados os cadastros dos anúncios.

Com o MVP de alta fidelidade construído, a equipe de sócios pôde prosseguir em direção ao lançamento do produto. O site já estava pronto para ser utilizado pelos clientes, porém era importante que fossem definidas as métricas e os instrumentos de medição para que

o desempenho do MVP pudesse ser analisado frente aos critérios de sucesso definidos para o teste.

4.2.1.4 Construir métricas e instrumentos de medição

Para que fosse possível a análise do desempenho do MVP, a equipe de sócios deveria desenvolver um sistema de métricas que permitisse a identificação das causas que levavam a *startup* a ter o desempenho observado, fazendo uso do conceito de contabilidade da inovação apresentados no capítulo 2.

Primeiramente foram definidas as métricas essenciais, associadas aos critérios de sucesso do teste. São elas:

- Quantidade de produtos anunciados.
- Quantidade de pagamentos de comissão ao Music Jungle, gerados em decorrência de vendas de produtos por intermédio do site.

Foram elaborados funis de aquisição para cada uma das métricas apresentada, baseada no ciclo de vendas que deveria ser percorrido até que as ações fossem observadas.

Para que um produto fosse anunciado, a equipe deveria primeiro abordar o vendedor, que iria acessar o site e então cadastrar seu anúncio. Como não era possível identificar um a um os vendedores que acessaram o site, essa etapa foi omitida, obtendo-se um funil de dois passos, como ilustrado na figura 66. Esse funil foi aplicado tanto aos Músicos Vendedores quanto aos Estabelecimentos Comerciais.

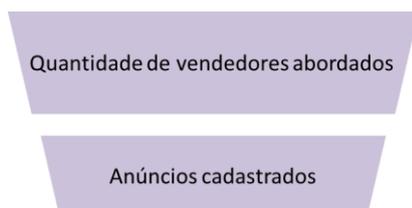


Figura 66 - Funil de aquisição de estabelecimentos comerciais e músicos vendedores

Fonte: elaborado pelo autor.

Para que a comissão fosse paga ao Music Jungle, o caminho provável do músico é o de acessar o site através do clique na publicação do Facebook ou blog, cadastrar seu e-mail na lista, criar uma conta, trocar mensagens com o vendedor e então realizar a compra. A partir desse momento, o vendedor seria notificado que tem um pagamento de comissão pendente com o site e o próximo passo seria que essa comissão fosse paga. Obteve-se então um funil de sete passos, ilustrado na figura 67.



Figura 67 - Funil de aquisição de músicos compradores

Fonte: elaborado pelo autor.

Novamente a ferramenta Google Analytics foi utilizada como instrumento de medição de performance, principalmente para consultas como números de visitas à página. Para os números de anúncios, cadastros de e-mail, contas criadas, mensagens e compras, foram utilizadas consultas ao banco de dados na qual seria somadas as quantidades de cada um dos cadastros citados.

4.2.2 Lançar e testar vendas

A equipe já tinha em mãos tudo o que precisa para o lançamento do seu MVP de alta fidelidade: um plano de testes, uma estratégia de lançamento, um sistema de métricas e medição e o produto em si. Nesse passo foram implementados os planos de lançamento, observado o desempenho e realizando as correções necessárias. Ao final foram obtidos uma grande quantidade de informações sobre o mercado.

A figura 68 ilustra a posição do passo no método proposto.

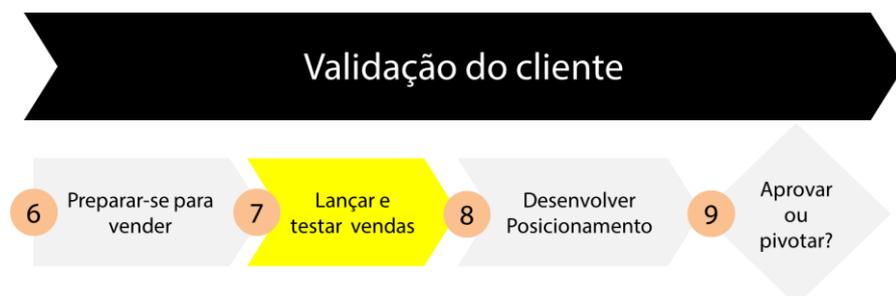


Figura 68 - Passo 7 - Lançar e testar vendas

Fonte: elaborado pelo autor.

Esse passo não obteve sucesso na primeira tentativa de implementação, tendo que ser iterado três vezes. Ao longo do processo, a equipe notou que a estratégia de lançamento devia ser alterada e diferentes métodos foram testados, como será apresentado no Trabalho.

4.2.2.1 1ª Iteração do passo “Lançar e testar vendas”

4.2.2.1.1 Lançar MVP e implementar estratégia de lançamento

O MVP foi colocado à disposição do público, podendo ser acessado através do endereço <https://www.musicjungle.com.br/>.

Na primeira tentativa de implementação, os sócios seguiram a estratégia de lançamento descrita no passo anterior, sendo implementadas as ações para cada um dos segmentos de clientes.

Estabelecimentos comerciais

Os estabelecimentos elencados na estratégia de lançamento foram contatados e oferecido a eles a oportunidade de anunciar seus produtos no site, com a condição do pagamento da comissão caso a venda ocorra através do site.

Os estabelecimentos contatados foram:

- Loja de instrumentos musicais situada na Rua Teodoro Sampaio, na cidade de São Paulo: foi realizada uma visita à loja, e proposta foi feita pessoalmente ao gerente.
- Fabricante de pedais para guitarras situado em Belo Horizonte: foi enviada por e-mail, seguida pelo contato via telefone.
- Fabricante de amplificadores de guitarras situado em São Paulo: contato e proposta apresentados através de mensagens do Facebook

A estratégia de lançamento foi implementada através das atividades descritas e a partir de então a *startup* começou a coletar informações sobre as interações dos usuários com o site, demonstrados na seção seguinte.

Músicos vendedores

Os músicos que desejavam vender instrumentos foram abordados pelos sócios através do Facebook. Foi enviada uma mensagem padrão para as pessoas que estavam anunciando instrumentos musicais em grupos de músicos da rede social, ilustrada na figura 69.



Figura 69 - Mensagem enviada pelo Facebook

Fonte: Facebook.

Músicos compradores

De acordo com a estratégia de lançamento, os músicos compradores foram impactados através da divulgação site nos canais já estabelecidos, a página do Facebook e o Blog do Music Jungle.

As figuras 70 e 71 ilustram as publicações realizadas.



Figura 70 - Divulgação na página do Facebook do Music Jungle

Fonte: Facebook.

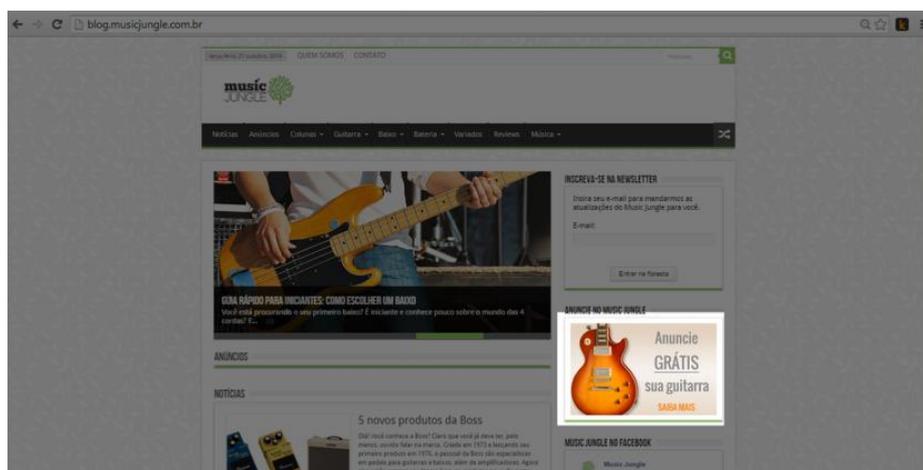


Figura 71 - Divulgação no blog do Music Jungle

Fonte: <https://blog.musicjungle.com.br/>

4.2.2.1.2 Revisar métricas e *feedbacks*

Para simplificar a apresentação dos resultados, eles foram agrupados de acordo com os segmentos de clientes e as atividades de divulgação exibidas na seção anterior. Essas

atividades de lançamento foram executadas ao longo de duas semanas, aqui serão apresentados os resultados.

Estabelecimentos comerciais

Os comerciantes e fabricantes apresentados foram contatados, e os principais *feedbacks* coletados pela equipe de sócios foram:

Quadro 10 - *Feedbacks* dos estabelecimentos comerciais sobre o MVP

Feedbacks dos estabelecimentos comerciais sobre o MVP

“Os estabelecimentos desejam entrar na plataforma, desde que haja uma grande base de músicos que já estejam usando o site”.

“A comissão de 10%, paga a concorrentes como Mercado Livre, impede muitos estabelecimentos comerciais de venderem seus instrumentos online, pois trabalham com margens de lucro baixas. Um site que cobrasse uma comissão menor de 10% seria uma alternativa ao que existe hoje no mercado, viabilizando a prática para vários estabelecimentos.”

“É importante para o estabelecimento a possibilidade de oferecer pagamento online via cartão de crédito.”

Fonte: elaborado pelo autor.

Foi observado pela equipe que o comportamento demonstrado é conservador com relação a novos serviços da internet, e por conta disso os estabelecimentos preferem entrar em plataformas já estabelecidas, com grande base de usuários.

Dessa forma, eles optaram por fazer parte da plataforma apenas quando ela já estivesse consolidada, oferecendo meios de pagamento e envio.

Músicos Vendedores

Foram contatados, durante as duas primeiras semanas, 86 músicos que anunciavam seus produtos em grupos do Facebook. Todos esses músicos foram impactados pela mensagem padrão já apresentada, enviada por mensagem via Facebook.

Desses músicos impactados, 38 anunciaram seus produtos no site do Music Jungle. O gráfico 3 ilustra a evolução das métricas para esse segmento durante os 14 primeiros dias após o lançamento.

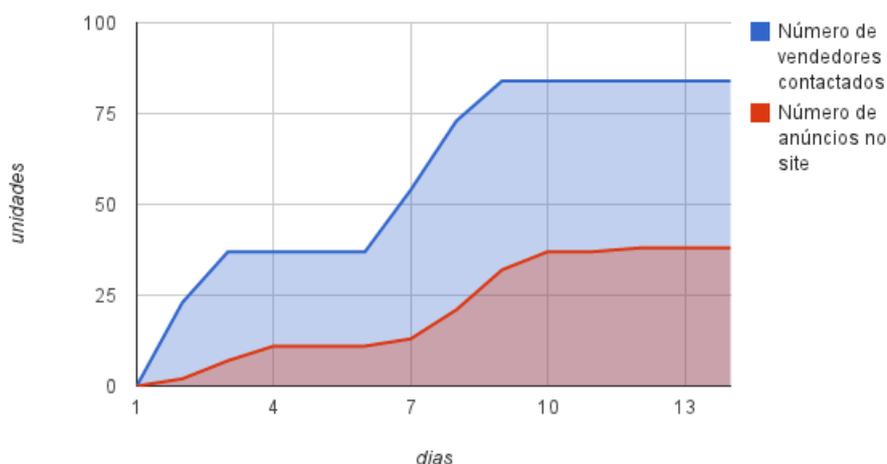


Figura 72 - Aquisição de anúncios

Fonte: elaborado pelo autor.

As informações foram coletadas observando-se a quantidade de mensagens enviadas e a quantidade de anúncios presentes no próprio site, como ilustra o destaque da figura 72.

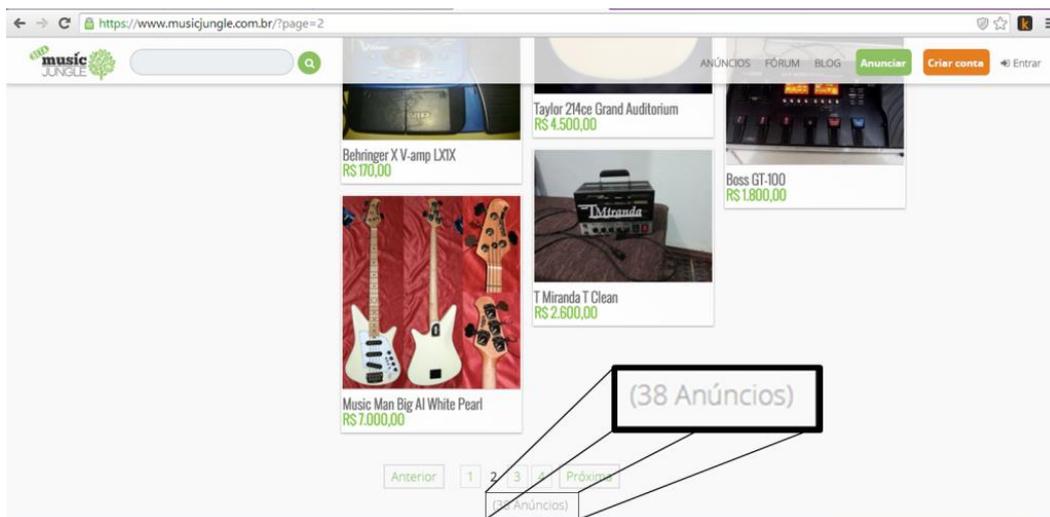


Figura 73 - Anúncios do Music Jungle

Fonte: <https://musicjungle.com.br/>

De acordo com as métricas, aproximadamente 40% dos músicos contactados anunciaram seu instrumento no Music Jungle, sendo que um deles anunciou três produtos no site.

Foram recebidos os seguintes *feedbacks* dos vendedores com elogios à plataforma, que confirmam o interesse em um novo site para vender seus instrumentos com confiança. A equipe recebeu também *feedbacks* construtivos quanto ao modelo:

Quadro 11 - *Feedbacks* fornecidos pelos músicos vendedores

***Feedbacks* dos músicos vendedores sobre o MVP**

“O fato de o site oferecer a abertura do contato entre o vendedor e o comprador é fundamental e

diferencia o Music Jungle dos demais concorrentes.”

“A comissão de 10% é justa e não é um impedimento para que os músicos anunciem. Mas cobrar mais barato seria um diferencial.”

“O contato pessoal dos fundadores do site no momento de experimentar o site trouxe confiança para anunciar os produtos na plataforma. Sinto-me a vontade em um site feito por músicos, que entendem de instrumentos.”

“Seria interessante poder pagar a comissão via boleto ou então cartão de crédito.”

Fonte: elaborado pelo autor.

A ferramenta de pagamento da comissão ainda não havia sido implementada pela equipe nesse MVP, por ser bastante complexa. Até então o pagamento deveria ser feito aos sócios via depósito.

O resultado foi considerado muito positivo pela equipe de sócios, já que na segunda semana já foi obtidos 38 anúncios, atingindo um dos critérios de sucesso do teste definido anteriormente, que era de ao menos 30 anúncios no primeiro mês.

Músicos Compradores

Através da ferramenta Google Analytics, a equipe pode analisar a quantidade de acessos provenientes das publicações no Facebook e no Blog. A figura 73 mostra o resultado de acesso do site nesses primeiros 14 dias.

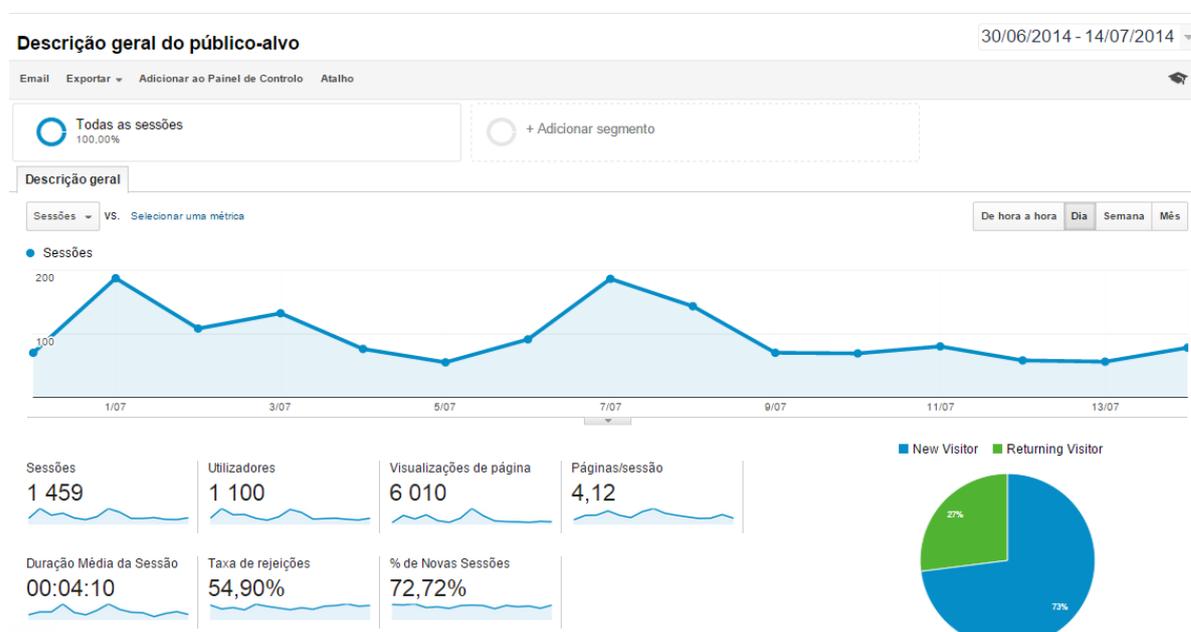


Figura 74 - Gráfico de visitas do Music Jungle

Fonte: Google Analytics.

Como podemos observar na figura 73, 1100 pessoas acessaram o site. Os picos de acesso correspondem à divulgação do site na página do Music Jungle no Facebook.

As demais métricas foram obtidas através de consultas no banco de dados do site. Os números obtidos, juntamente com a quantidade de visitas mostrada, estão expressos na figura 74.



Figura 75 - Funil de aquisição de músicos compradores

Fonte: elaborado pelo autor.

Após observar com atenção resultados da obtenção de compradores, vê-se que há engajamento com a plataforma, com taxa de conversão de visitas em e-mails de 12,6%. Muitos desses também criaram contas no site, 8,1% dos visitantes.

Ainda assim, as métricas relacionadas à intenção de compras estão muito baixas. Não houve nenhuma mensagem enviada a vendedores, nenhuma compra e conseqüentemente nenhum pagamento de comissão.

Foi verificado pelos sócios então que apenas um dos critérios de sucesso do teste atual foi aprovado, o critério relacionado aos vendedores que dizia que dentro do primeiro mês de atuação, ao menos 30 produtos anunciados.

Por conta disso, a equipe verificou que as seguintes hipóteses relacionadas aos vendedores já haviam sido validadas:

Quadro 12 - Hipóteses validadas na primeira iteração do passo "Lançar e testar vendas"

Hipóteses validadas na 1ª iteração do passo "Lançar e testar vendas"

“Os músicos estão interessados em uma plataforma online onde seja possível vender instrumentos”

“Os vendedores estão dispostos a pagar 10% de comissão no momento da venda”

Fonte: elaborado pelo autor.

Observando as demais hipótese, no entanto, a equipe definiu que duas haviam sido reprovadas, relacionadas ao contato com os estabelecimentos comerciais:

Quadro 13 - Hipóteses reprovadas na primeira iteração do passo "Lançar e testar vendas"

Hipóteses reprovadas na 1ª iteração do passo "Lançar e testar vendas"

“Os estabelecimentos comerciais estão interessados em uma plataforma online onde seja possível vender instrumentos”

“Os estabelecimentos comerciais serão atraídos pela força de vendas”

Fonte: elaborado pelo autor.

O que foi mostrado nas entrevistas com os estabelecimentos comerciais é que há interesse de anunciar no site, mas isso só ocorrerá se quando o Music Jungle já estiver consolidado e com uma grande base de usuários, podendo oferecer a ferramenta completada, com funções de pagamento online e envio via Correios.

As demais hipóteses não puderam ser validadas ou reprovadas. O julgamento da equipe foi de que a estratégia de lançamento não era a correta, atrapalhando a realização do teste. Foram feitos então os ajustes necessários para que se pudesse testá-las novamente, apresentados na seção seguinte.

4.2.2.1.3 Revisar modelo de negócios

Com base nos *feedbacks* e métricas da utilização do site, os sócios decidiram fazer alterações no canvas de modelo de negócios e no canvas de proposição de valor, de forma a adequar a *startup* às respostas do mercado.

Foi realizado então um *brainstorm* que propôs as mudanças (em vermelho) mostradas nas figuras 75, 76 e 77.

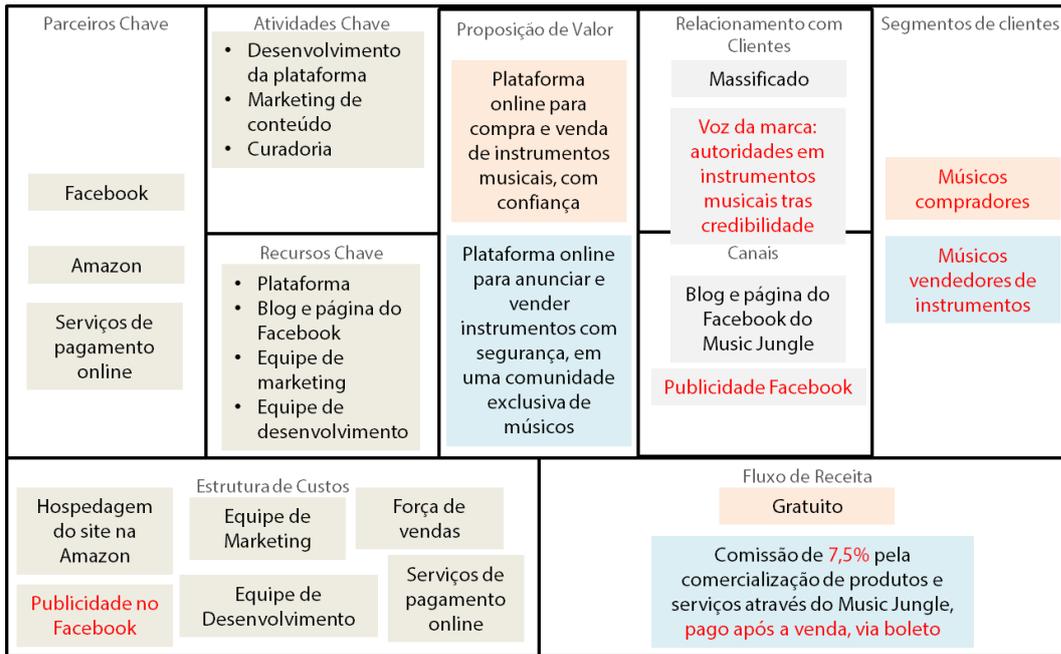


Figura 76 - Canvas de modelo de negócios

Fonte: elaborado pelo autor.



Figura 77 - Canvas de proposição de valor dos músicos compradores

Fonte: elaborado pelo autor.



Figura 78 - Canvas de proposição de valor dos músicos vendedores

Fonte: elaborado pelo autor.

As principais mudanças no canvas de modelos de negócios foram em relação aos segmentos de clientes, canais, relacionamento com clientes e modelo de receitas.

Os sócios optaram por retirar o segmento de estabelecimentos comerciais nesse momento da *startup*. De acordo com os *feedbacks*, a abordagem de estabelecimentos comerciais será mais efetiva no futuro, quando o site já tiver uma base grande de músicos e todas as ferramentas de pagamentos e envios.

Ao relacionamento com clientes foi adicionado a questão da voz da marcar. Visto que os clientes valorizam o contato com a equipe do Music Jungle, por se tratar de músicos, ao contatar um músico, a equipe deve mostrar que é autoridade no assunto de instrumentos musicais, se aplicando a todos os pontos de contato com os clientes.

Foi decidido também que seria investido em publicidade no Facebook, de modo a aumentar o alcance das publicações da página do Music Jungle no Facebook.

Quanto ao modelo de receita, a equipe de sócios decidiu diminuir a comissão cobrada, antes 10%, agora 7,5%. A partir de então será utilizado um serviço chamado Iugu, que permite que sejam gerados boletos. No momento em que um produto for vendido, esse boleto será gerado e enviado ao vendedor via e-mail, para que ele pague a comissão ao site. Através desses boletos, a comissão paga é recebida pela equipe através de sua conta no Iugu.

Quanto às mudanças no canvas de proposição de valor, o canvas que era relacionado ao segmento estabelecimentos comerciais agora representa apenas o grupo de músicos vendedores.

De acordo com os *feedbacks*, foi verificado que a abertura do contato entre compradores e vendedores através de mensagens é um valor para ambos os segmentos. Foi considerado pela equipe um aliviador de dores, aumentando a segurança da compra para o comprador, tornando a venda mais fácil para o vendedor.

Foi identificado também que a diminuição do custo da comissão não é uma necessidade, já que não impediu a aderência dos músicos vendedores, mas pode ser um aliviador da dor relacionada ao desembolso de parte do dinheiro da venda.

Seguindo essas alterações no modelo, a equipe atualizou a última ficha de testes, que deveria ser colocada em pratica novamente, já que o teste ainda não havia oferecido um resultado final. A ficha de testes anterior é mostrada ao lado da ficha atualizada na figura 78.

Ficha de Testes – Teste 3a	Ficha de Testes – Teste 3b
<p>Teste: MVP de alta fidelidade: plataforma de compra e vendas de instrumentos musicais</p> <p>Hipóteses:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Os músicos estão interessados em uma plataforma online onde seja possível vender instrumentos” ✓ • “Os músicos estão interessados em uma plataforma online onde seja possível comprar instrumentos com confiança” • “Os estabelecimentos comerciais estão interessados em uma plataforma online onde seja possível vender instrumentos” ✗ • “Os vendedores estão dispostos a pagar 10% de comissão no momento da venda” ✓ • “Os músicos serão atraídos pelo canal do Blog e da página do Facebook” • “Os estabelecimentos comerciais serão atraídos pela força de vendas” ✗ 	<p>Teste: MVP de alta fidelidade: plataforma de compra e vendas de instrumentos musicais</p> <p>Hipóteses:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Os músicos estão interessados em uma plataforma online onde seja possível comprar instrumentos com confiança” • “Os músicos serão atraídos pelo canal do Blog e da página do Facebook”
<p>Descrição do critério de sucesso:</p> <p>Dentro do primeiro mês de atuação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ao menos 30 produtos anunciados ✓ • Ao menos uma venda de instrumento musical, gerando o pagamento da comissão. 	<p>Descrição do critério de sucesso:</p> <p>Dentro do primeiro mês de atuação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ao menos uma venda de instrumento musical, gerando o pagamento da comissão.
<p>Necessita desenvolvimento de software? <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não</p>	<p>Necessita desenvolvimento de software? <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não</p>

Figura 79 - Evolução da ficha de teste da validação do cliente
Fonte: elaborado pelo autor.

Como o teste ainda não tinha sido finalizado, foi realizada mais uma iteração do passo atual na qual foram implementadas as mudanças no modelo de negócios. A nova estratégia de lançamento será congruente à mudança no modelo, através da aplicação de publicidade na página do Facebook.

4.2.2.2 2ª Iteração do passo “Lançar e testar vendas”

4.2.2.2.1 Lançar MVP e implementar estratégia de lançamento

Como o MVP já havia sido lançado e já estava disponível para os clientes, essa etapa consistiu na aplicação da nova estratégia de lançamento, proposta ao final da última iteração.

A nova estratégia compreendeu em ativar as campanhas de publicidade do Facebook, através da página do Music Jungle. O Facebook disponibiliza aos usuários a possibilidade de realizar propagandas para segmentos específicos de usuários através de seus interesses. O custo da campanha é definido pelo anunciante, na forma de leilão. O anunciante escolhe o seu lance máximo para cada clique realizado na campanha. É possível também definir para onde o usuário será levado após esse clique, definindo uma URL de destino. Deve ser definido um orçamento máximo para que a campanha seja ativada.

No caso do Music Jungle, os sócios optaram por fazer uma campanha direcionada a pessoas com interesse em guitarras, de 15 a 40 anos, localizadas no Estado de São Paulo. A

campanha foi bastante segmentada para que se conseguissem visitantes com alto interesse nos produtos do site.

Foi definido um orçamento máximo de R\$100,00 e lance máximo de R\$0,20. Dessa forma, ao final do orçamento consumido a decisão poderia ser tomada com base em cerca de 500 visitas.

A campanha realizada está ilustrada na figura 79.



Figura 80 - Publicidade no Facebook
Fonte: Facebook

A campanha foi então exibida, como na figura 79, na página do Facebook das pessoas que obedeciam à segmentação realizada. Ao clicar no anúncio, o cliente era direcionado a página inicial do site: <https://www.musicjungle.com.br/>.

4.2.2.2 Revisar métricas e *feedbacks*

A campanha ficou ativa por duas semanas, nas quais os sócios acompanharam atentamente a evolução das métricas.

A ferramenta do Facebook oferece um painel onde é possível acompanhar a evolução da campanha. Esse foi o instrumento de medida utilizado para visualizar o número de visitas ao site vindas do anúncios. A figura 80 mostra a visão do painel ao longo das duas semanas.



Figura 81 - Painel de campanhas do Facebook
Fonte: Facebook

O número de visitas diárias foi limitado pelo baixo lance máximo proposto, de R\$0,20, porém foi considerado ideal pela equipe, permitindo que o 349 visitantes altamente segmentados visitassem o site em duas semanas.

Reunidas as métricas das visitas provenientes do Facebook com consultas ao banco de dados, foi possível construir o funil da figura 81 ao final da segunda semana.



Figura 82 - Funil de aquisição de músicos compradores
Fonte: elaborado pelo autor.

Os sócios observaram que a campanha altamente segmentada do Facebook de fato trouxe engajamento maior para o site: 24,9% dos visitas geram cadastros de e-mails e 15,4% geraram a criação de contas. As taxas foram significativamente maiores do que na estratégia anterior.

Ainda assim, não houve vendas nem o pagamento de comissões e novamente o teste não pode ser validado.

Os sócios decidiram analisar as mensagens enviadas. Ambas eram ofertas de troca de instrumentos, no qual diferentes músicos vindos da campanha do Facebook oferecia seu instrumento em troca do que estava sendo oferecido. As duas ofertas haviam sido recusadas pelos vendedores.

O autor entrou em contato com os músicos que enviaram as mensagens para entender porque não compraram os instrumentos, mas ofereceram trocas. O *feedback* oferecido foi:

“Não estava com a intensão de comprar um novo instrumento. Entrei no facebook, vi a publicidade do Music Jungle e entrei para ver do que se tratava. Um dos instrumentos me atraiu, mas como estava sem dinheiro no momento, ofereci o meu em troca.”

De acordo com esse *feedback*, a equipe decidiu alterar mais uma vez o modelo e a estratégia de lançamento, como será abordado na seção seguinte.

4.2.2.2.3 Revisar modelo de negócios

Os sócios observaram que as campanhas do Facebook se mostraram bastante eficientes para a divulgação do site, gerando engajamento e cadastro de usuários. No entanto, bem como afirmado pelos músicos que trocaram mensagens, a publicidade do Facebook é direcionada para clientes que não estão no processo de compras. Seria preciso então um canal que direcionasse o cliente para o site durante seu processo de decisão de compra.

A equipe decidiu por incorporar o Google Adwords como um dos canais de vendas, adicionando-o na estratégia de lançamento do MVP.

O modelo de negócios foi então alterado, conforme mostra a figura 82.

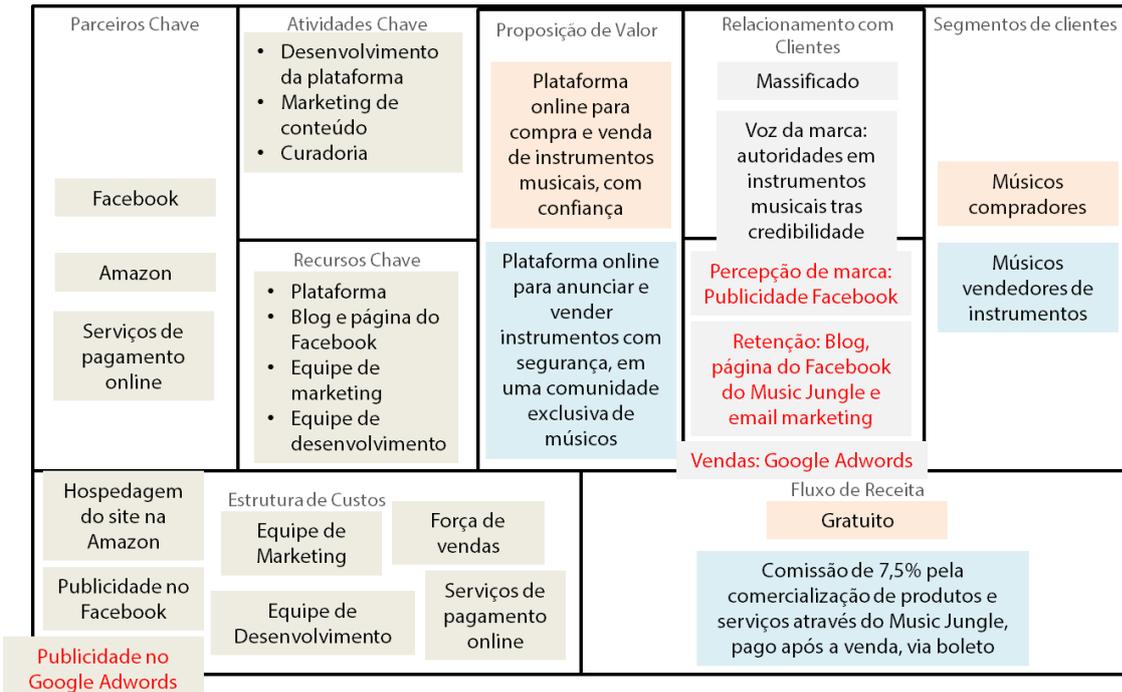


Figura 83 - Canvas de modelo de negócios
 Fonte: elaborado pelo autor.

Esse passo foi importante para que a equipe definisse uma proposta para o funil de vendas, apresentado em vermelho na figura 82.

- Percepção de marca: Publicidade no Facebook
- Retenção de clientes e engajamento: Blog, página do Facebook e e-mail marketing.
- Vendas: Google Adwords.

A ficha de testes do Teste 3b foi atualizada segundo a figura 83, com as mudanças em vermelho.

Ficha de Testes – Teste 3c

Teste: MVP de alta fidelidade: plataforma de compra e vendas de instrumentos musicais

Hipóteses:

- “Os músicos estão interessados em uma plataforma online onde seja possível comprar instrumentos com confiança”
- “Os músicos serão atraídos pelo canal do Blog e da página do Facebook”
- “Os músicos com intensão de compra serão obtidos através do Google Adwords”

Descrição do critério de sucesso:

Dentro do primeiro mês de atuação

- Ao menos uma venda de instrumento musical, gerando o pagamento da comissão.

Necessita desenvolvimento de software? O Sim Não

Figura 84 - Ficha de testes atualizada
 Fonte: elaborado pelo autor.

A equipe decidiu iterar o passo de “Lançar e testar vendas” alterando novamente a estratégia de lançamento.

4.2.2.3 3ª Iteração do passo “Lançar e testar vendas”

4.2.2.3.1 Lançar MVP e implementar estratégia de lançamento

Tendo o MVP já disponível aos clientes, em sua 5ª semana de atuação, essa atividade consistiu na aplicação da nova estratégia de lançamento, utilizando o Google Adwords. Nesse momento o site já continha 51 produtos anunciados, disponíveis para compra.

O Google Adwords é a ferramenta de publicidade do Google. Com ela é possível que uma empresa faça campanhas de publicidade que aparecem nos resultados de buscas do Google, sendo direcionadas a pessoas que pesquisaram por termos relacionados aos produtos e serviços dessa empresa. A cada busca é realizado um leilão entre as empresa que concorrem o espaço, sendo mostrado o anúncio de quem der o melhor e mais relevante anúncio. Semelhante às campanhas do Facebook, deve-se estipular um lance máximo e um orçamento para cada campanha. As campanhas podem ser segmentas ao se escolher quais os termos buscados ativarão o anúncio.

Dessa forma, o autor desenvolveu dez anúncios, cada relacionado a um produto que estava cadastrado no Music Jungle. Como exemplo, a figura 84 ilustra como um anúncio é oferecido a um cliente que faz uma busca por “ibanez 350”.



Figura 85 - Detalhe do anúncio do Music Jungle no Google Adwords
Fonte: Google.

O anúncio do Music Jungle é apresentado como primeiro na figura 84. Cada anúncio direciona o cliente para a página do produto no site. No exemplo apresentado, o cliente que

clicasse no anúncio do Music Jungle seria direcionado a página do produto Ibanez 350, como ilustra a figura 84.

Foi definido um orçamento diário máximo de R\$20,00. O custo pago por clique foi configurado para opção “otimizar”, na qual o próprio Google determina qual o lance ótimo para o seu anúncio. As campanhas foram segmentadas para clientes da cidade de São Paulo.

A campanha foi então ativada e os anúncios começaram a ser servidos aos clientes que buscavam termos relacionados aos seguintes produtos:

- Boss GT100
- Rocktron Digital Delay Short Timer
- Tagima 735
- Ibanez 350
- Boss Delay DD3
- Pod XT Live
- Boss Overdrive OS2
- Boss Chorus CH1
- Memphis Telecaster

4.2.2.3.2 Revisar métricas e *feedbacks*

Durante a primeira semana da campanha, duas vendas foram concretizadas, finalmente atingindo o critério de sucesso do teste e provando as hipóteses restantes. O resultado foi obtido por conta dos ajustes nos canais de relacionamento e da estratégia de lançamento do MVP.

Semelhante aos anúncios do Facebook apresentados anteriormente, o Google Adwords também possui um painel onde é possível acompanhar a evolução diária da campanha. A equipe optou visualizar os resultados a partir dessa ferramenta, contabilizando cada clique como uma visita ao site.

A figura 85 ilustra os resultados apresentados pelo painel ao longo de uma semana de campanha.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Grupo de anúncios	Status	CPC máximo padrão	Cliques	Impr.	CPC médio
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	boss gt100	Qualificado	R\$0,86	17	226	R\$0,91
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Rocktron Delay	Qualificado	R\$0,67	14	303	R\$1,06
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tagima 735	Pausado	R\$1,00	11	161	R\$1,24
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Ibanez 350	Qualificado	R\$0,84	7	140	R\$1,52
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Dd3	Pausado	R\$1,00	4	64	R\$0,65
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Pod xt Live	Qualificado	R\$0,75	3	162	R\$0,90
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pedal Boss os2	Pausado	R\$1,00	1	114	R\$4,18
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Boss Chorus	Pausado	R\$1,00	0	44	R\$0,00
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Memphis Telecaster	Pausado	R\$1,00	0	15	R\$0,00
Total - todos, exceto os grupos de anúncios removidos					57	1.229	R\$1,12

Figura 86 - Painel de anúncios do Google Adwords
Fonte: adaptado pelo autor a partir do Google Adwords.

Pode-se observar, através da figura 85 que os três anúncios mais acessados foram os anúncios associados aos produtos “boss gt100”, “Rocktron Digital Delay” e “Tagima 735”. Foram 57 cliques nos anúncios, com o custo consideravelmente mais alto do que o que foi gasto no Facebook, com média de R\$1,12.

Unindo as métricas do Google Adwords com consultas ao banco, pôde ser montado funil de interação ilustrado na figura 86.



Figura 87 - Funil de aquisição dos músicos compradores
Fonte: elaborado pelo autor.

Vemos, pela figura 86, que o canal Google Adwords se mostrou uma boa ferramenta para a obtenção de clientes com intensão de compra. Foi obtidas uma quantidade maior de mensagens de clientes interessados, foram realizadas compras.

Os sócios analisaram as mensagens trocadas, que se referiam principalmente à negociação entre os compradores e vendedores. Foram discutidos também as questões de como seria feito o pagamento e o envio dos instrumentos.

Cada mensagem corresponde a uma negociação iniciada. Das cinco negociações, três não foram encerradas, duas por problemas e outra, pois o vendedor fechou com outro comprador antes. Os sócios reuniram os motivos como *feedbacks* para as próximas mudanças no modelo:

- Uma das negociações não foi finalizada, pois o vendedor era do Rio de Janeiro e o comprador de São Paulo. O vendedor optou por não finalizar a compra, pois tinha receio de que o instrumento poderia ser danificado.

- Outra negociação não foi finalizada, pois o comprador queria poder parcelar a compra e o vendedor não tinha meios para oferecer o parcelamento.

Os instrumentos comprados estão ilustrados na figura 87. Nas duas negociações, todos os envolvidos eram da cidade de São Paulo e combinaram o pagamento e retirada do instrumento em mãos.

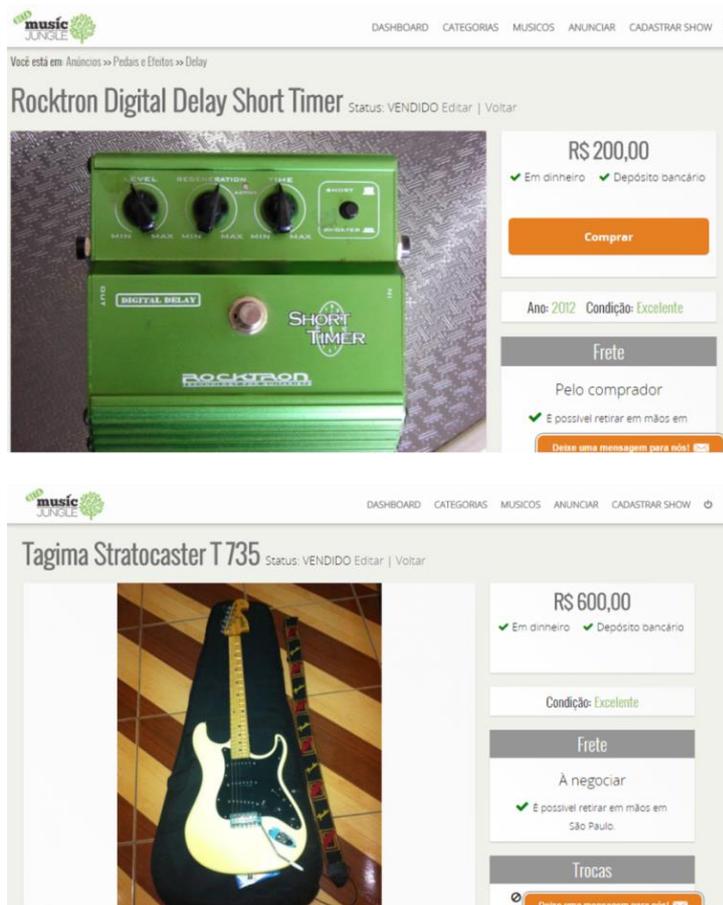


Figura 88 - Páginas de detalhes dos produtos vendidos
Fonte: <https://www.musicjungle.com.br/>.

Assim que a equipe de sócios notou que cada um dos produtos haviam sido vendidos, os boletos com as devidas comissões, de 7,5%, foram emitidos e enviados por e-mail para os vendedores. Os valores a cobrados foram:

- Rocktron Digital Delay Shortimer: R\$200,00 x 7,5% = R\$15,00
- Tagima Stratocaster T735: R\$600,00 x R\$45,00

Até a redação desse Trabalho, os sócios haviam recebido o pagamento apenas do vendedor da Tagima Stratocaster T735, na semana seguinte à compra, que enviou também *feedbacks* sobre a ferramenta, mostrados na figura.

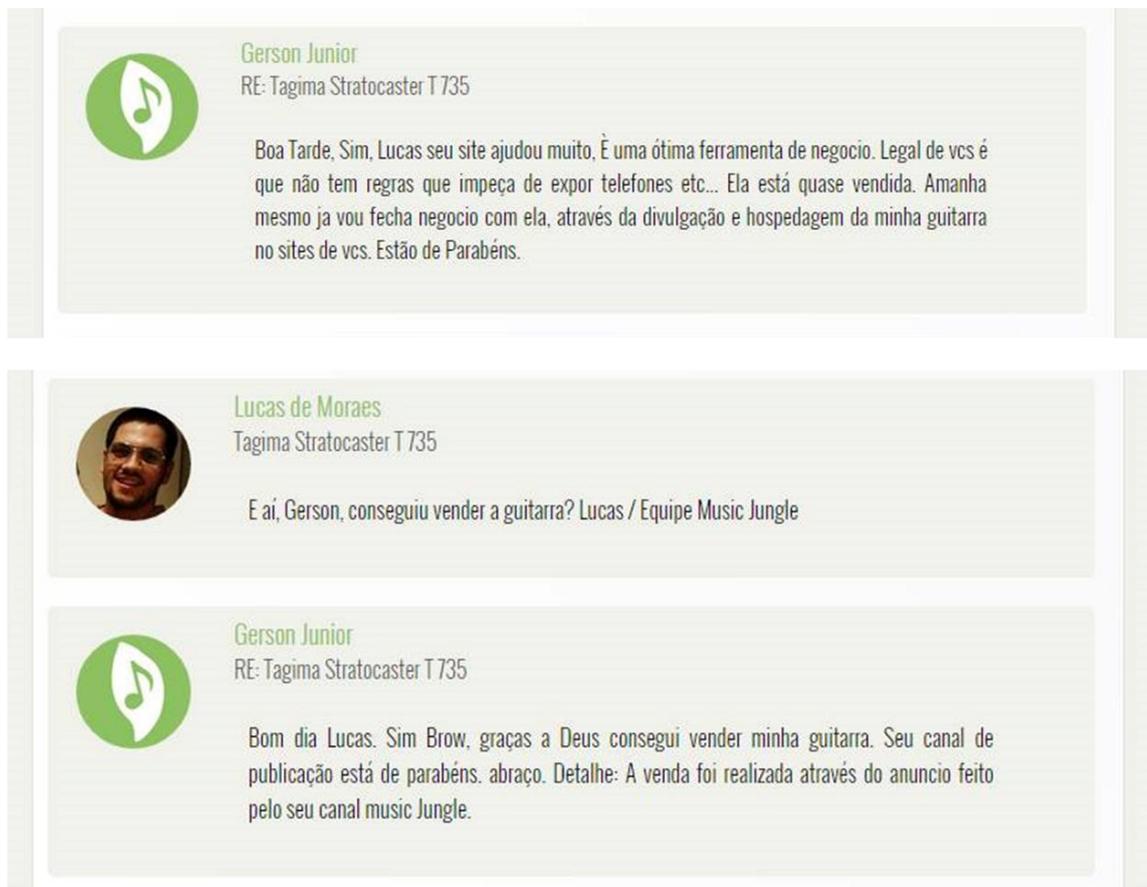


Figura 89 - Conversa entre o sócio Lucas e vendedor da Tagima Stratocaster T 735
Fonte: <https://www.musicjungle.com.br/>.

O *feedback* dado pelo vendedor da Tagima Stratocaster T735 mostra a importância da abertura do contato entre o vendedor e comprador, fator já adicionado ao canvas de proposição de valor.

Com o resultados das compras, o critério de aprovação do teste foi atingido, levando ao sucesso do teste. Foram necessárias três iterações da estratégia de lançamento para que fosse possível encontrar o canal correto para a divulgação do MVP.

4.2.2.3 Revisar modelo de negócios

Nessa iteração as hipóteses foram comprovadas e **o teste foi considerado um sucesso**. Como o próximo passo a ser desenvolvido envolveu a profunda análise dos *insight* e *feedbacks* obtidos, a equipe optou por manter o modelo de negócios sem alterações nesse momento, seguindo para o próximo passo onde as mudanças seriam incorporadas ao canvas de modelo de negócio e o canvas da proposição de valor.

4.2.3 Desenvolver Posicionamento

Realizado o teste do MVP de alta fidelidade, na qual todas as hipóteses do modelo são colocadas à prova, a equipe já possuía nesse momento indícios real da intensão de compra e usabilidade dos usuários. Nesse momento, após 5 semanas do lançamento e gastos pouco mais de R\$200,00 na aquisição de clientes, o Music Jungle já contava com 52 produtos anunciados e duas compras realizadas entre vendedores. Por conta da abordagem do *Lean Startup*, a empresa já havia coletado grande quantidade de informações valiosas do mercado mantendo os gastos surpreendentemente baixos.

Nesse passo foram realizadas entrevistas sobre o MVP, como proposto por Maurya (2012). As informações obtidas foram unidas aos *feedbacks* recebidos até o momento, sendo incorporados em novos ajustes ao modelo de negócios e à proposição de valor.

A figura 89 ilustra a proposição do passo no projeto.

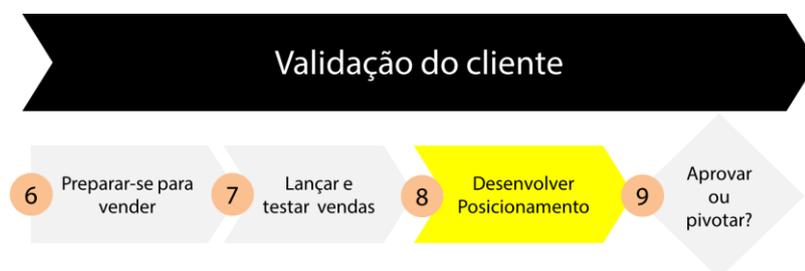


Figura 90 - Passo 8 - Desenvolver posicionamento
Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.3.1 Entrevistar potenciais clientes

A equipe planejou o momento de realização das entrevistas sobre o MVP para que fossem feitas durante a ExpoMusic, a maior feira de instrumentos e equipamentos musicais do Brasil. Realizada na cidade de São Paulo, no ano de 2014 teve mais de 54.760 visitantes e 200 expositores, entre elas as principais marcas de instrumentos, como Fender, Gibson e Ibanez.⁴

⁴ Fonte: <http://www.abemusica.com.br/portal/expomusic-2014-impulsiona-r-480-milhoes-em-negocios/>

Os sócios visitaram a feira durante dois dias e realizaram entrevistas com os transeuntes. Nas entrevistas foram usados tablets quando se mostrava necessário apresentar o site para o entrevistado.

A estrutura das entrevistas teve a intensão de entender melhor os problemas enfrentados durante a compra de instrumentos online, visto que a maior dificuldade durante a execução do MVP foi relacionada à compra.

A seguinte estrutura foi utilizada para as entrevistas:

Quadro 14 - Estrutura das entrevistas sobre o MVP

Índice	Etapas da entrevista
1	Apresentação
2	“Qual a parte mais complicada sobre comprar instrumentos online?”
3	“Poderia nos contar uma história sobre a última vez que você enfrentou essa situação?”
4	“Por que foi tão complicado?”
5	“O que foi feito para solucionar esse problema?”
6	Mostrar o site e a proposição de valor do Music Jungle
7	“De alguma forma o Music Jungle ajuda na solução desse problema?”

Fonte: elaborado pelo autor.

Foram entrevistados 20 músicos ao longo dos dois dias, seguindo o roteiro apresentado. Os entrevistados escolhidos eram pessoas que possuíam credencial de músico, de forma a buscar contribuições reais ao projeto. Os *feedbacks* obtidos são apresentados na seção seguinte.

4.2.3.2 Reunir *feedbacks*

Ao longo das entrevistas foram coletados os *feedbacks*, sintetizados pelo autor nas seguintes frases:

Quadro 15 - Insights das entrevistas sobre o MVP

Insights das entrevistas sobre o MVP

“Faço compras de instrumentos em sites do exterior sem medos e sem experimentar o produto, já que se houver algum problema o serviço de pagamento me devolve o dinheiro.”

“Tenho medo de golpes no Mercado Livre, existem vendedores agindo de má fé, pois não há controle de quem anuncia lá.”

“Querida poder testar o instrumento ou ao menos ver um bom vídeo dele funcionando.”

“Já comprei guitarras no Mercado Livre, mas fui buscar na casa do vendedor, pois o transporte é complicado.”

“A reputação do vendedor é muito importante.”

“Apesar de o Mercado Livre oferecer a intermediação de conflitos, a desconfiança ainda é grande, pois o serviço prestado ao cliente é muito ruim, dificultando muito o processo de fazer a reclamação e receber o estorno da compra.”

“O site poderia ajudar a pessoa a escolher o instrumento certo, oferecendo guia a quem não tem conhecimento de instrumentos.”

Fonte: elaborado pelo autor.

Esses *feedbacks* foram unidos aos principais motivos pelos quais as vendas não foram fechadas no passo anterior:

- Dificuldade no envio de instrumentos em longas distâncias.
- Impossibilidade de parcelamento da compra.

A partir desses *feedbacks*, a equipe realizou um *brainstorm* para definir mudanças no modelo, adicionando funções que abordam os *insights* apresentados aqui.

4.2.3.3 Revisar modelo de negócios

Após o lançamento do MVP de alta fidelidade e as entrevistas, a equipe definiu as mudanças necessárias no modelo, ilustradas em vermelho na figura 90.

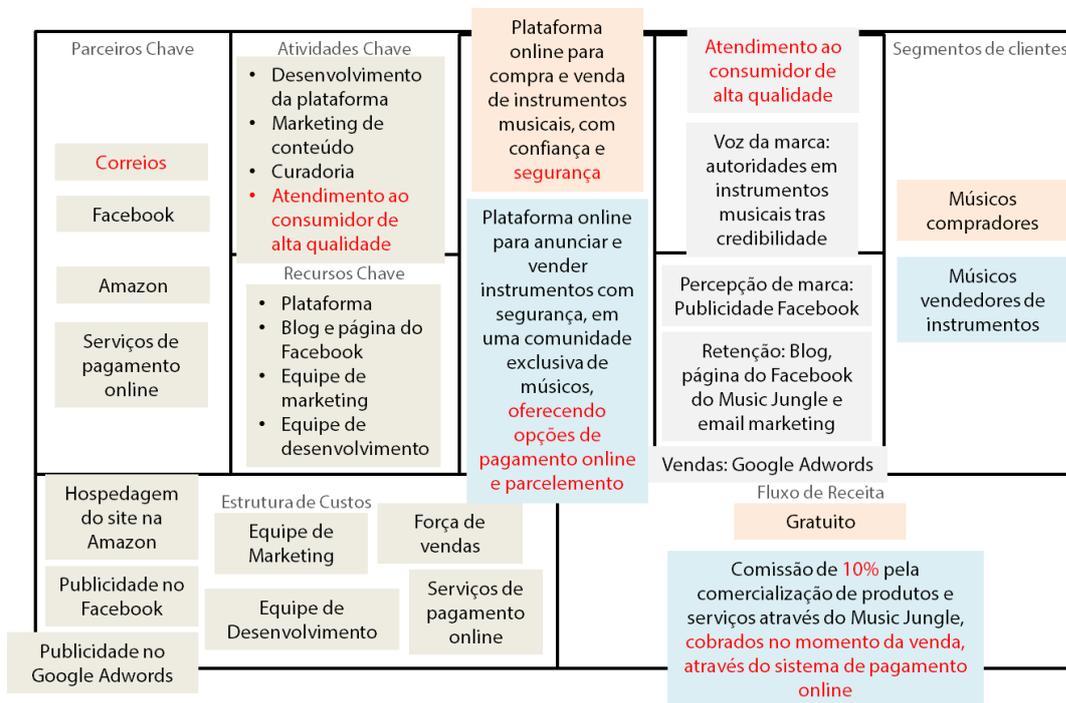


Figura 91 - Canvas do modelo de negócios

Fonte: elaborado pelo autor.

As principais mudanças no modelo foram em relação aos seguintes pontos:

- Atendimento ao consumidor de alta qualidade
- Sistema de pagamento online oferecido aos vendedores

- Parceria com os Correios para o envio

Foi observado que grande parte das queixas dos consumidores quanto aos concorrentes é em relação ao atendimento ao consumidor. Ao oferecer atendimento de alta qualidade, os sócios pretendem aumentar o valor entregue, trazendo mais confiança e tornando o relacionamento dos músicos com o Music Jungle mais pessoal.

Boa parte da desconfiança dos compradores se dá ao fato de não haver segurança na compra, ou seja, se algo der errado, o dinheiro pago é perdido. Ao oferecer à possibilidade do vendedor usar o pagamento online, além de tornar possível aceitar cartões de crédito e parcelamento, a compra se torna protegida. Isso pode ser realizado em uma integração do serviço de pagamento online com a plataforma do site, de forma que o dinheiro pago pelo comprador fica retido no site até a mercadoria seja recebida e esteja em boas condições. Caso haja algum problema, o comprador pode solicitar o estorno em até sete dias.

Os sócios definiram também uma parceria com o Correios através do serviço E-Sedex⁵. O Music Jungle irá disponibilizar o uso da parceria aos vendedores interessados. No momento em que a compra do produto é realizada, o vendedor recebe um etiqueta dos correios com todas as informações da postagem, bastando embalar e despachar o produto.

Essas alterações foram acompanhadas por uma série de mudanças na proposição de valor, ilustradas em vermelho nas figuras 91 e 92.

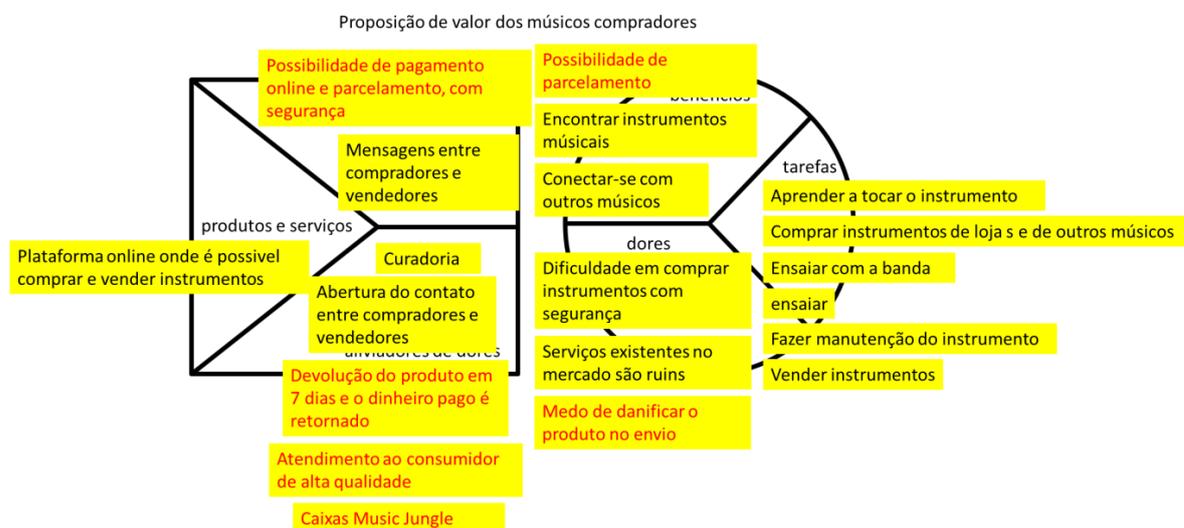


Figura 92 - Canvas de proposição de valor dos músicos compradores

Fonte: elaborado pelo autor.

⁵ fonte: <http://www.correios.com.br/para-voce/correios-de-a-a-z/e-sedex>



Figura 93 - Canvas de proposição de valor dos músicos vendedores
Fonte: elaborado pelo autor.

Como é possível notar, essa etapa possibilitou a aquisição de uma grande quantidade de conhecimento sobre o cliente.

Foi identificada a vontade dos clientes em parcelar as compras, e para isso foi adicionado ao modelo o oferecimento dos meios de pagamento para o vendedor. Essa função também alivia dores dos compradores ao possibilitar o estorno no caso de problemas com a compra. Diminui o atrito com vendedores ao fazer com que o envio do produto seja liberado somente após a confirmação do pagamento.

O atendimento de alta qualidade garante que ambos os compradores e vendedores sintam-se mais seguros ao realizar transações na plataforma.

Os sócios planejam também uma inovação ao mercado com as caixas do Music Jungle. Ao ocorrer à confirmação da compra, o vendedor receberá em sua casa uma caixa de papelão reciclado, confeccionada especialmente para o transporte de seus produtos. A caixa será acompanhada de material próprio para o transporte de itens frágeis. A caixa garantirá que o instrumento possa ser transportado com segurança.

O retorno para a comissão de 10% se justifica com a adição dos serviços de proteção ao cliente e das caixas do Music Jungle.

4.2.4 Aprovar ou pivotar?

Nessa etapa a *startup* colocou a prova as principais hipóteses do negócio, com o objetivo de verificar se o modelo seria validado ou não através de indícios reais da intenção de compra do mercado.

Foi construído um MVP de alta fidelidade, no qual era possível anunciar, vender e comprar instrumentos em transações reais. Nesse momento a equipe de sócios teve que decidir se foi verificado ou não o encaixe do produto e do mercado.

A figura 93 ilustra a posição do passo no projeto.

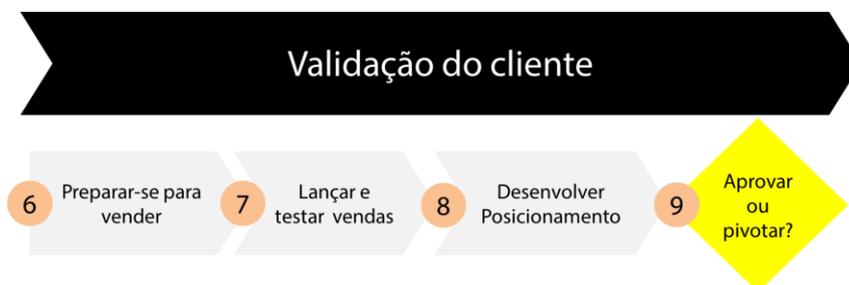


Figura 94 - Passo 9 - Aprovar ou pivotar?

Fonte: elaborado pelo autor.

Foram reunidos todos os resultados provenientes dos testes e todas as métricas e *feedbacks* foram revisados pela equipe de sócios em uma reunião.

A primeira observação feita foi **o sucesso do teste do MVP de alta fidelidade**, que após três iterações da estratégia de lançamento revelaram qual o funil de vendas ideal para a *startup*, fazendo com que ela encontrasse os primeiros compradores para os produtos anunciados no site.

Os dois critérios de sucesso foram atingidos, com o atraso de uma semana, devido às iterações. Ao final de cinco semanas, o Music Jungle já possuía 52 produtos anunciados, duas vendas e um pagamento de comissão realizado.

A interação dos usuários com o site trouxe um maior conhecimento dos clientes e de seu comportamento de compra. Somados aos *feedbacks* das entrevistas feitas na feira ExpoMusic, a equipe teve insumos suficientes para adicionar ainda mais valor a seu modelo de negócios, conhecendo agora os principais impedimentos da compra e como contorná-los.

Tendo em vista os resultados obtidos, a equipe entrou consenso de que **o objetivo da etapa havia sido cumprida**, observando-se **o encaixe entre o produto e o mercado**, de acordo com a definição apresentada no Capítulo 2. **O modelo foi então aprovado.**

CONCLUSÃO

Os resultados obtidos, apresentados no Capítulo 4, mostram que o objetivo proposto para esse trabalho foi atingido. A aplicação do método proposto possibilitou que o modelo de negócio fosse elaborado e adaptado em tempo real de acordo com os *feedbacks* dos clientes. Ao final do Trabalho, a *startup* já havia gerado valor para seus primeiros clientes e realizado suas primeiras transações e equipe obteve evidências reais de que havia construído um produto que o mercado necessita.

O desenvolvimento do Trabalho teve valor inestimável para o autor e os demais sócios do Music Jungle. O método apresentado no capítulo 3, com base na abordagem do *Lean Startup*, garantiu que a equipe de sócios possuísse um plano que guiou a criação da *startup*. Através da ampla interação com cliente desde o início do projeto, o modelo de negócios inicial sofreu uma série de mutações para incorporar as necessidades reais dos clientes, mantendo os gastos desembolsados pela equipe extremamente baixos.

O autor julga que o relato da experiência de criação do Music Jungle beneficia não só a equipe fundadora, mas também e o ecossistema de *startups* e a Escola. O Trabalho poderá servir de inspiração para o surgimento de novos empreendimentos entre os alunos, como um material de referência, podendo incentivar também o emprego dessa metodologia nas disciplinas do curso.

A evolução que o modelo de negócio sofreu ao longo do Trabalho corrobora com o argumento de Blank e Dorf (2012) de que nenhum plano de negócios de *startup* sobrevive ao primeiro contato com o cliente, tornando inadequados os métodos. A abordagem empregada garantiu a flexibilidade necessária para a criação de um negócio quando não se tem uma quantidade satisfatória de informações sobre os requisitos do mercado.

No entanto, o autor considera que a metodologia do *Lean Startup* ainda está em evolução. A experiência da aplicação desses métodos mostrou que muitas decisões importantes no processo de criação de uma *startup* dependem bastante do julgamento e intuição dos fundadores. A aplicação do método por si só não garante o sucesso da *startup*, mas aumenta as suas chances em um ambiente repleto de incertezas.

A *startup* já possui o encaixe do produto e mercado. Os próximos passos para a empresa serão testes sobre a viabilidade financeira do negócio. Para a realização desses testes, uma quantidade maior de capital deverá ser investido. Os sócios acreditam que a estruturação e resultados que esse Trabalho garantiu aumentarão as chances da equipe de conseguir investimentos para prosseguir com o desenvolvimento do negócio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGILE ALLIANCE. Agile Alliance Roadmap. **Agile Alliance**, 2011. Disponível em: <<http://www.agilealliance.org/the-alliance/agile-alliance-timeline/>>. Acesso em: 13 Outubro 2014.
- AGILE ALLIANCE. The Twelve Principles of Agile Software. Disponível em: <<http://www.agilealliance.org/the-alliance/the-agile-manifesto/the-twelve-principles-of-agile-software/>>. Acesso em: 13 Outubro 2014.
- ANDERSON, D. J. **Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business**. 1. ed. Seattle: Blue Hole Press, 2010. 280 p.
- BECK, K. **Extreme Programming Explained: Embrace Change**. 1. ed. Boston: Addison-Wesley, 2000. 190 p.
- BECK, K. et al. Manifesto for Agile Software Development, 2001. Disponível em: <<http://agilemanifesto.org/>>. Acesso em: 13 Outubro 2014.
- BLANK, S. Why the Lean Start-Up Changes Everything. **Harvard Business Review**, Maio 2013. 63-72.
- BLANK, S. G. **The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win**. 3. ed. [S.l.]: Cafepress.com, 2007. 281 p.
- BLANK, S.; DORF, B. **The Startup Owner's Manual: The Step by Step Guide for Building a Great Company**. 1st. ed. Pescadero: K&S Ranch Press, 2012. 608 p.
- BOEHM, B. A Spiral Model for Software Development and Enhancement. **Computer**, 21, n. 5, Maio 1988. 61-72.
- BROOK, F. P. **The Mythical Man-month: Essays on Software Engineering**. 2. ed. Boston: Addison-Wesley, 1995. 322 p.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor : empreendedorismo e viabilidade de novas empresas : um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 281 p.
- COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Building Your Company's Vision. **Harvard Business Review**, Setembro 1996. 65-77.
- IIBA. **Um guia para o Corpo de Conhecimento de Análise de Negócios(TM) (Guia BABOK®)**. [S.l.]: IIBA, 2011. 266 p.
- ISTOÉ DINHEIRO. O País das start-ups, 2011. Disponível em: <<http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/mercado-digital/20110930/pais-das-start-ups/70561.shtml>>. Acesso em: 13 Outubro 2014.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant**. 1. ed. Boston: Harvard Business Review Press, 2005. 256 p.
- MAURYA, A. **Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works**. 2. ed. [S.l.]: O'Reilly, 2012. 207 p.

OSTERWALDER, A. et al. **Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want.** 1. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2014. 320 p.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.** 1. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010. 288 p.

PAGNONCELLI, D.; VASCONCELLOS, P. **Construindo Estratégias Para Vencer!** 12. ed. [S.l.]: Elsevier Brasil, 2003. 370 p.

PICHLER, R. **Agile product management with Scrum: creating products that customers love.** 1. ed. Boston: Addison-Wesley, 2010. 133 p.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.** 1. ed. New York: Free Press, 1980. 432 p.

PORTER, M. E. What is Strategy. **Harvard Business Review**, Novembro 1996. 79-93.

PORTER, M. E. The five competitive forces that shape strategy. **Harvard Business Review**, Boston, 86, n. 1, Janeiro 2008. 78-93.

PRESSMAN, R. S. **Software engineering: a practitioner's approach.** 7. ed. New York: McGraw-Hill Higher Education, 2010. 895 p.

RIES, E. **The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses.** 1. ed. New York: Crown Business, 2011. 336 p.

ROYCE, W. W. Managing the Development of Large Software Systems: Concepts and Techniques. **Technical Papers of Western Electronic Show and Convention**, Los Angeles, Agosto 1970. 25-28.

SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. Scrum Guide. **Scrum Guides**, 2013. Disponível em: <<http://www.scrumguides.org/scrum-guide.html>>. Acesso em: 13 Outubro 2014.

SCOTT, K. **The Unified Process Explained.** 1. ed. Boston: Addison-Wesley, 2002. 185 p.