

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD-ADM)**

Arthur Dambros

MODELAGEM DE NEGÓCIOS
Estruturação de um modelo de negócios para uma empresa de assinatura
de livros por indicação

Porto Alegre

2014

Arthur Dambros

MODELAGEM DE NEGÓCIOS

**Estruturação de um modelo de negócios para uma empresa de assinatura
de livros por indicação**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Vinícius Andrade Brei

Porto Alegre

2014

Arthur Dambros

**Modelagem de negócios: estruturação de um modelo de negócios para
uma empresa de assinatura de livros por indicação**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final:

Aprovado em: de de

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. - Instituição

Prof. Dr. - Instituição

Orientador - Prof. Dr. - Instituição

AGRADECIMENTOS

Dar liberdade a um filho é um ato de coragem. É confiá-lo ao destino. É tirar as rodinhas da bicicleta e deixá-lo ir, conhecendo os riscos da queda. E tiveram muitas delas desde que comecei a trilhar meu próprio caminho, em 2009, com a liberdade concedida pelos **meus pais**. Agradeço a eles por me permitirem isso, e digo-lhes que o destino nem sempre tem sido carinhoso, mas extremamente recompensador. Não agradeço somente a liberdade, pois sei que ela só é concedida àqueles que merecem confiança. Agradeço, portanto, a confiança que me foi dada e continua sendo dada por vocês. Vocês não cobram resultados, não exigem respostas, não auditam minha vida, porque confiam em mim. Prometo, por mais que saiba que vocês não precisam de promessas, que a evolução está sendo dada. Ao meu modo, trilhando a vida com passadas não lineares, às vezes lentas, mas na direção certa. Lentas não, mas imperceptíveis, porque os resultados são ainda sutis. Mas os pontos estão sendo construídos – eles se juntam inesperadamente, como já se juntaram em alguns momentos ao longo desse tempo.

Mas mesmo quando tiramos a rodinha para aprender sozinhos a andar de bicicleta, tem sempre mãos quase encostadas nas costas, prontas para socorrer a queda. Essas mãos foram as da minha **tia**, da minha **irmã**, dos meus **avós** e dos meus **amigos** próximos, que estiveram sempre ali me auxiliando e observando minha trajetória, torcendo muitas vezes em silêncio pelo meu sucesso.

Palavras especiais ao **Gustavo Lemberg** e ao **Tomás Susin dos Santos**, que são não somente dois desses amigos, mas também sócios e companheiros de sonhos autoenganados.

Ao orientador **Vinícius Brei**, que me surpreendeu ao confiar no meu trabalho, mais uma vez me fornecendo liberdade para construí-lo sem as restrições de quem impõe sua própria visão ao trabalho do aluno.

Por fim, aos **livros**, meus conselheiros secretos, que estimularam meu desenvolvimento intelectual ao longo desse tempo e hoje tento retribuí-los com um projeto profissional.

“Na república austera da busca do conhecimento objetivo, convicções são párias e certezas inabaláveis não têm direito à cidadania. O corolário disso é que toda crença e toda adesão a causas de qualquer natureza deveriam ser tentativas e abertas à revisão crítica. A lógica aplaude e agradece, sem muito ardor, é claro, mas aonde se chega assim, com tamanha retidão cognitiva? Pensar assim pode ser um tônico valioso do ponto de vista do saber, mas é um veneno letal quando invade a fortaleza do acreditar. Se o calor de certezas bem enraizadas é inimigo da luz, não existe aliado ou combustível mais poderoso da ação.

Sonhar e acreditar no sonho são o sal da vida. Não há nada de errado, em princípio, em apostar alto e correr o risco no amor, na política, nos negócios, na arte ou no que for o caso. O comportamento exploratório – ousar o novo, tentar o não tentado, pensar o impensável – é a fonte de toda mudança, de todo avanço e da ambição individual e coletiva de viver melhor. Viver na retranca, sem esperança e sem aventura, não leva ao desastre, é verdade, mas também não leva a nada. Pior: leva a nada da resignação amarga e acomodada que é a morte em vida – o niilismo entediado, inerte e absurdo do ‘cadaver adiado que procria’.”

(Eduardo Giannetti da Fonseca)

RESUMO

O movimento *Lean Startup* surgiu a partir da necessidade de iluminar o obscuro conhecimento que se tem a respeito de empreendedorismo. Argumentando que as abordagens tradicionais de gestão, tradicionalmente ensinadas nos cursos superiores e MBAs, como as projeções de demanda, os planos de negócios, a departamentalização e hierarquização, as pesquisas de mercado, são muitas vezes tóxicas para negócios inovadores, o movimento *Lean* traz uma nova filosofia para se encarar a gestão de *startups*. Não somente uma nova filosofia e um modo de entender o empreendedorismo, mas também uma metodologia – denominada *Customer Development* – para direcionar o empreendedor nos esforços iniciais de transformar sua ideia em uma empresa de sucesso. Esse é o objetivo da metodologia, do movimento *Lean Startup* e do autor desse trabalho, que no momento desafiava-se a transformar seu projeto profissional, sua ideia de negócio, em uma empresa de sucesso, e portanto se utilizou dessa nova metodologia para os primeiros passos da modelagem do seu negócio. O trabalho registra, através de um estudo de caso, a execução da primeira etapa da metodologia pelo empreendedor, e a partir disso a avalia a partir de três prismas: em relação a ela mesma, analisando a evolução ocorrida no negócio ao longo de sua implementação, os benefícios percebidos da metodologia e suas limitações; em relação à abordagem tradicional, discorrendo a respeito das diferenças percebidas; e em relação aos aprendizados proporcionados, refletindo a respeito do maior ganho proporcionado pela metodologia *Customer Development*, que é o aprendizado obtido por parte do empreendedor a partir da experiência proporcionada.

PALAVRAS-CHAVE: Modelagem de negócios. Empreendedorismo. *Lean startup*.

ABSTRACT

The Lean Startup movement started by trying to add some structured knowledge in the still non-developed field of entrepreneurship. Arguing that traditional approaches on management, usually taught during graduation and MBA courses all over the world – such as demand forecasts, business plans, departmentalization and hierarchization, marketing researchs – are almost always toxic to startups, the Lean Startup movement brings out a new philosophy to face management in startups. Not only a new philosophy and a new way of thinking entrepreneurship, but also a methodology – called Customer Development – to guide the entrepreneur in his initial efforts of transforming his idea in a successful business. That's the goal of the methodology, of the Lean Startup movement and of this work's author, that in that moment was challenging himself in the quest of transforming his professional project, his business idea, into a successful company, and therefore used this new methodology to help himself in the early stages of his business modeling. This work registers, through a case study, the implementation of the first step of the methodology by the entrepreneur, and from that analyzes and discusses the implementation from three perspectives: the execution itself, identifying the evolution of the idea while the execution of the methodology, it's perceived benefits and limitations; in comparison to traditional approaches, discussing about the main differences between them; and the learning proportioned, maybe the most important result the entrepreneur can get from executing this methodology.

PALAVRAS-CHAVE: Business model. Entrepreneurship. Lean startup.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	10
1.2. OBJETIVO GERAL	12
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.4. JUSTIFICATIVA.....	12
2. REVISÃO TEÓRICA	14
2.1. EMPREENDEDORISMO	14
2.2. PLANO DE NEGÓCIOS.....	15
2.2.1. Sumário Executivo	17
2.2.2. Apresentação da empresa	17
2.2.3. Plano de <i>Marketing</i>	17
2.2.4. Plano de Recursos Humanos	18
2.2.5. Plano Financeiro	18
2.3. <i>CUSTOMER DEVELOPMENT</i> E O MOVIMENTO <i>LEAN STARTUP</i>	18
2.3.1. Uma visão geral das quatro etapas do <i>Customer Development</i>	21
2.3.1.1. <i>Customer Discovery</i>	22
2.3.1.1.1. Modelo Canvas de Negócios.....	23
2.3.1.2. <i>Customer Validation</i>	25
2.3.1.3. <i>Customer Creation</i>	26
2.3.1.4. <i>Company Building</i>	27
2.4. MODELAGEM DE NEGÓCIOS – <i>CUSTOMER DISCOVERY</i>	28
2.4.1. Definição das hipóteses – Modelo Canvas de Negócios	28
2.4.1.1. Proposta de Valor.....	30
2.4.1.2. Segmentos de Clientes.....	31
2.4.1.3. Canais de Distribuição.....	33
2.4.1.4. Relacionamento com os Clientes.....	34
2.4.1.5. Recursos Chave	34
2.4.1.6. Parcerias Chave	35
2.4.1.7. Receitas	35
2.4.1.8. Atividades Chave.....	36
2.4.1.9. Custos	37

2.4.2. Testando as hipóteses – iniciando a modelagem de negócios	37
2.4.2.1. <i>Minimum Viable Product (MVP)</i>	39
2.4.2.2. <i>Earlyevangelists</i>	41
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	44
3.1. TIPO DE PESQUISA	44
3.2. DADOS DE PESQUISA	45
3.2.1. Tipos de dados	45
3.2.2. Coleta de dados	45
3.2.3. Análise dos dados	46
4. MODELAGEM DO NEGÓCIO	47
4.1. DEFINIÇÃO DAS HIPÓTESES – MODELO CANVAS DE NEGÓCIOS	47
4.1.1. Proposta de Valor	47
4.1.1.1. <i>Hipóteses</i>	48
4.1.2. Parceiros-chave	49
4.1.2.1. <i>Hipóteses</i>	49
4.1.3. Atividades-chave	50
4.1.3.1. <i>Hipóteses</i>	50
4.1.4. Recursos-chave	50
4.1.5. Relacionamento com os clientes	50
4.1.6. Canais de distribuição	51
4.1.7. Segmentos de clientes	51
4.1.7.1. <i>Hipóteses</i>	51
4.1.8. Receitas	52
4.1.9. Custos	52
4.1.10. Identidade Visual	55
4.2. PRIMEIRA RODADA DE EXPERIMENTOS/TESTES	56
4.2.1. Testar a proposta de valor	57
4.2.1.1. <i>Entrevistas individuais - graduandos</i>	57
4.2.1.2. <i>Grupo focal – graduandos e profissionais em início de carreira</i>	58
4.2.1.3. <i>Low fidelity MVP – landing page e apresentação no curso Get Out</i>	59
4.2.2. Testar aspectos operacionais	60
4.2.2.1. <i>Conseguir indicações</i>	61
4.2.2.2. <i>Entrevista com o sócio-fundador de uma editora</i>	61
4.2.3. Resultados da primeira rodada de experimentos/testes	62

4.2.3.1.	<i>Testes da proposta de valor</i>	62
4.2.3.1.1.	Por que <i>business</i> ?	62
4.2.3.1.2.	O livro é mais importante do que a indicação	63
4.2.3.1.3.	Questões pessoais	63
4.2.3.1.4.	Alterações decorrentes da rodada de experimentos	64
4.2.3.1.5.	Outras questões.....	65
4.2.3.2.	<i>Testes dos aspectos operacionais</i>	66
4.3.	SEGUNDA RODADA DE EXPERIMENTOS/TESTES	66
4.3.1.	Apresentação da empresa no encontro do Skoob	67
4.3.2.	Evento na Palavraria: Qual livro marcou sua vida?	67
4.3.3.	Divulgação por email	68
4.3.4.	Entrevista: <i>earlyvangelist</i>	68
4.3.5.	Entrevista: sócio-fundador do Have a Nice Beer	68
4.3.6.	Resultados da segunda rodada de experimentos/testes	69
4.3.6.1.	<i>A construção dessa experiência</i>	70
4.3.6.1.1.	Email escrito pelo livro: <i>Better World Books</i>	70
4.3.6.1.2.	Revista TAG	71
4.3.6.1.3.	Manual do Associado: Bem-vindo ao Clube!	72
4.3.6.1.4.	Marcadores personalizados.....	74
4.3.6.1.5.	Por que não divulgar os livros antes?	74
4.4.	TERCEIRA RODADA DE EXPERIMENTOS/TESTES	75
4.4.1.	O desenvolvimento do produto	76
4.4.2.	Construção do site oficial	80
4.4.3.	Formalização dos aspectos legais	81
4.4.4.	Mês de lançamento	81
4.4.4.1.	<i>Assessoria de imprensa</i>	81
4.4.4.2.	Definição do mês de lançamento.....	81
4.4.4.3.	Elaboração do plano de divulgação.....	81
4.4.5.	Resultados da terceira rodada de experimentos/testes	82
4.5.	ANÁLISES	82
5.	CONCLUSÃO	88
	REFERÊNCIAS	92
	APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE	94
	APÊNDICE B – MATERIAL DE APOIO PARA A ENTREVISTA COM EDITOR	96

1. INTRODUÇÃO

Para a melhor compreensão do trabalho, faz-se necessário o entendimento do contexto em que ele foi concebido: o surgimento da ideia, o contexto mercadológico no qual ela está inserida e, a partir disso, a definição do escopo do Trabalho de Conclusão de Curso.

1.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O modelo de vendas através de assinaturas consiste em um pagamento mensal automático, que dá ao cliente o título de assinante e o direito de receber benefícios e produtos da empresa assinada. No início, o modelo de assinaturas ficou conhecido por ser utilizado no mercado editorial de jornais e revistas como sendo o modelo de vendas dominante. Nos últimos tempos, porém, o conceito foi sendo ampliado para as mais diversas áreas e setores, de modo que hoje, no Brasil, já existem empresas de assinatura de cervejas, vinhos, fraldas, sapatos, utensílios domésticos, chocolates, cafés, roupas íntimas, cosméticos, enfim, de uma enorme variedade de produtos. Segundo a Exame, em 2012, o *Have Nice Beer*, maior clube de assinaturas de cervejas do Brasil, faturou 2,6 milhões de reais e a expectativa é que valor chegue a 5 milhões de reais neste ano. Já a *Wine*, maior clube de assinaturas de vinhos do Brasil, faturou 60 milhões no mesmo período e até o final de 2013 espera chegar a 120 milhões de reais. A *Bebê Store*, loja virtual de artigos para bebês e crianças, inaugurou seu serviço de assinatura de fraldas e, só no primeiro dia, foram duzentas assinaturas, de acordo com a revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. A expectativa é de que a loja possua 200 mil clientes até o fim do ano. Esses exemplos vêm para ilustrar a diversificação setorial e o sucesso recente que o modelo de assinatura tem alcançado em alguns casos.

Consciente do cenário dos modelos de assinatura no Brasil, surgiu a ideia de trabalhar com a assinatura de algo que, além de inexistir no mercado brasileiro, é uma paixão pessoal: livros. Em Porto Alegre, o sócio-proprietário de uma editora de livros informou que o mercado editorial está ávido por iniciativas que alavanquem as vendas, uma vez que o setor possui seu modelo de negócios conservado há anos, dependendo de poucas grandes redes de livreiros para dar vazão aos livros. Segundo Carlo Carrenho, da *Publishnews*, novos modelos de negócio e

remuneração no mercado editorial são tendência, a exemplo de novas plataformas que estão surgindo como a *Minha Biblioteca*, a *Nuvem de Livros*, a *Pasta do Professor* e a rede social de leitores *Skoob*. Essa tendência é fruto de uma necessidade de renovação com a qual o setor vem passando, uma vez que, segundo Carlo, os livreiros – principalmente os pequenos – tendem a sumir do mercado. Em 2011, o faturamento no Brasil teve queda real de 1%, afirma. Nos Estados Unidos, tanto o número total de livrarias quanto seu faturamento tiveram diminuições de 2011 para 2012.

A ideia que surgiu a partir disso foi, de forma resumida, oferecer livros por indicação através de um modelo de assinaturas. Em nível operacional, a ideia se resume basicamente a enviar um livro por mês para o assinante, livro este que será indicado por alguma referência intelectual. O que a empresa se propõe a fazer, portanto, é ir atrás de grandes mentes da atualidade, pessoas na vanguarda de suas áreas de atuação, sejam elas quais forem – cinema, artes, filosofia, educação, etc. – e conversar com elas sobre livros, perguntando a eles quais são seus favoritos, aquelas obras que mais as marcaram, e que portanto indicam para que o nosso associado leia. Então enviamos aos nossos clientes esses livros indicados, juntamente com a justificativa de o porquê aquele foi o livro selecionado.

A partir disso, surgiu a necessidade de transformar essa ideia genérica em um modelo de negócios viável. O Modelo Canvas de Negócios é uma ferramenta de gerenciamento estratégico concebida por Alexander Osterwalder em 2004, e popularizado em 2009 através do livro “*Business Model Generation – Inovação em Modelo de Negócios*”, de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, com o apoio de cocriação de outras 470 pessoas de 45 países diferentes. Dividido em 9 blocos, que correspondem aos aspectos constituintes do Modelo de Negócios Canvas, a ferramenta auxilia na definição da lógica subjacente a como a empresa pretende criar e entregar valor. Segundo Steve Gary Blank, autor do livro “*The Four Steps to the Epiphany*”, precursor do movimento *Lean Startup* juntamente com Eric Ries, negócios inovadores possuem incerteza mercadológica, pois têm modelos de negócios não comprovados. Às ideias inovadoras, nascentes no berço da incerteza da aceitação ou rejeição mercadológica, sugere-se um processo de validação constante do modelo de negócios, para validar as hipóteses referentes a cada um dos 9 blocos que compõem o Modelo.

Espera-se contribuir no sentido de trazer novos horizontes à forma de enxergar o planejamento de uma empresa nascente e inovadora, colocando em prática metodologias que comportam a dinamicidade e a incerteza mercadológica de uma *startup*, com metodologias e teorias de negócios que constituem basicamente o universo teórico e prático do *Lean Startup*. Dessa maneira, o presente projeto se propõe a responder ao seguinte problema de pesquisa: como estruturar e transformar a ideia de vender livros por indicação através de um modelo de assinatura em um modelo de negócios que dê sustentação à inserção da empresa no mercado?

1.2. OBJETIVO GERAL

- Estruturar o modelo de negócios de uma empresa de assinatura de livros por indicação a partir do Modelo Canvas de Negócios, proposto por Osterwalter e Pigneur (2011)

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir o modelo de negócios hipotetizado
- Definir o tipo de mercado
- Construir um MVP
- Validar cada bloco de hipóteses do modelo de negócios
- Analisar a evolução do modelo de negócios ao longo do tempo

1.4. JUSTIFICATIVA

A leitura certamente teve um papel transformador significativo no meu desenvolvimento pessoal e profissional, principalmente nos últimos anos que coincidiram com o curso de graduação em administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul e com minha inserção no mercado de trabalho. A leitura trouxe, para mim, mais do que a aquisição de conhecimento, mas a obtenção de novas perspectivas e modos de pensar, que certamente se tornaram visíveis ao

observar a forma como evoluí meu pensamento e direcionei minha vida ao longo desse tempo. Certa vez, a escritora Helen Exley afirmou que “livros podem ser perigosos, os melhores deveriam conter uma etiqueta avisando ‘cuidado, esse livro pode mudar a sua vida’”. De fato, segundo a minha experiência, alguns livros tiveram impacto e papel fundamental para expandir minha mente e guiar meu modo de pensar e de encarar a vida.

Consciente, por experiência, do papel transformador que a leitura pode ter no desenvolvimento humano, enxerguei como propósito atuar, de alguma forma, na disseminação do hábito da leitura qualificada. É fato que a classificação de um livro como “bom”, “relevante” ou “qualificado” é subjetiva e dependente das experiências e interpretações individuais, mas também é fato a existência, independentemente dos critérios utilizados para julgar a qualidade do livro, de um número imenso de obras superficiais que pouco agregam à reflexão e à aquisição de conhecimento.

Na tentativa de buscar uma forma de conseguir selecionar os livros que tendem a ser mais profundos, significativos, e interessantes, para orientar aqueles que também buscam na leitura uma forma de evolução pessoal, surgiu a ideia de trabalhar com uma assinatura de livros por indicação. O ensaísta e poeta americano Ralph Waldo Emerson, disse certa vez que “se encontrarmos alguém de inteligência rara, deveríamos perguntar a ele quais livros ele lê”, e essa é a ideia subjacente: a de ir atrás de pessoas “de inteligência rara”, que sejam referência em suas áreas de atuação – pessoas como o economista e filósofo Eduardo Giannetti, o psicólogo Daniel Kahneman, o preparador físico Nuno Cobra, o educador José Pacheco, o neurocientista Miguel Nicolelis, o jornalista Malcolm Gladwell, o filósofo Peter Singer, entre tantas outras fontes de conhecimento e inspiração – e perguntar a eles quais livros indicam, na tentativa de chegar, assim, às obras merecedoras de leitura. Tudo isso para, então, como sugere Helen, podermos ter conhecimento a respeito das obras que marcaram a vida pessoal e profissional dessas pessoas e poder “etiquetá-las” como obras “potencialmente transformadoras”, e entregar essas obras via assinatura para nossos clientes.

A partir dessa intenção, surge a necessidade de transformar essas ideologias e ideias em um modelo de negócios que viabilize uma empresa, e é com esse objetivo, e dentro desse contexto, que reside o presente Trabalho de Conclusão de Curso.

2. REVISÃO TEÓRICA

Segundo o SEBRAE (2010), 58% das empresas de pequeno porte fecharam as portas antes de completar cinco anos. Entre os principais motivos relatados pelos empreendedores está a falta de clientes (29%), de capital (21%), concorrência (5%), burocracia e impostos (7%). De cada 100 micro e pequenas empresas (MPEs) abertas no Brasil, 73 permanecem em atividade após os primeiros dois anos de atividade – sendo estes, segundo o SEBRAE, os anos mais críticos de uma empresa. São quase sempre esses os argumentos utilizados por aqueles que defendem que o segredo do sucesso empreendedor é o planejamento, e que a melhor forma de planejar o negócio é fazer um plano de negócios. De fato, sobre a taxa de mortalidade das empresas, o SEBRAE aponta que o sucesso do negócio está diretamente relacionado à diminuição dos riscos, e, é por isso que “[...] muito do sucesso das MPEs em estágio de maturidade é creditado ao empreendedor que planejou corretamente seu negócio e realizou uma análise de viabilidade criteriosa” (DORNELLAS, 2001, p. 93). Essa visão tradicional que relaciona o empreendedorismo ao planejamento e o planejamento ao plano de negócios será explorada ao longo desse capítulo. Após, ainda nessa seção, essa visão tradicional será colocada em perspectiva e analisada criticamente sob a ótica do *Customer Development*, um método alternativo ao desenvolvimento de *startups*.

2.1. EMPREENDEDORISMO

Segundo Dornelas (2005), são duas as principais formas de compreender as causas de um empreendedor escolher esse caminho profissional. A primeira forma é através da necessidade, seja ela impulsionada por situações de transições globais – revoluções industriais, inovações tecnológicas – que criam uma necessidade de adaptação e, a partir disso, a adaptação das empresas no mercado de trabalho, seja por necessidades particulares – como a perda de um emprego ou a necessidade financeira. Quanto ao empreendedorismo por necessidade, Dornelas (2005, p. 28) explica que “esses negócios costumam ser criados informalmente, não são planejados de forma adequada e muitos fracassam bastante rápido, não gerando desenvolvimento econômico e agravando as estatísticas de mortalidade dos negócios”. Uma segunda forma de entender a origem do empreendedor é encarar

ele como um processo estruturado, intencionado, que visa a atingir resultados positivos a partir de uma ideia de negócio não necessariamente imposta por alguma necessidade contextual. Esses empreendedores, segundo Dolabela (1999), “são indivíduos que realizam novas combinações, no sentido de inovar, identificam oportunidades e criam negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos para extrair os melhores benefícios de suas inovações”.

Concluindo a informalidade do primeiro tipo de empreendedorismo como causadora da elevação das estatísticas de mortalidade, e definindo o empreendedorismo como um processo, os autores propõe que o ato de empreender deva seguir um planejamento formal, um método, e o método mais difundido e tradicionalmente usado para tal inclui a elaboração de um Plano de Negócios, como explica HIRCH & PETERS, no livro Empreendedorismo, onde definem o processo de empreender como constituinte de quatro etapas:

- a) Identificação e avaliação da oportunidade;
- b) Elaboração do plano de negócios;
- c) Determinação dos recursos necessários;
- d) Administração da empresa resultante (HIRCH, PETERS, SHEPHERD, 2009, p. 31)

Alguns autores, como Cecconello, em “A Construção do Plano de Negócios”, defendem que o Plano de Negócios já inclui a identificação e avaliação da oportunidade, a determinação dos recursos e um planejamento de administração da empresa resultante, não sendo ele apenas uma etapa específica do processo de empreender. Seja ele uma ferramenta utilizada dentro de um processo maior, seja ele o processo em si, elaborar o Plano de Negócios é atividade presente e tida como essencial para o empreendedor que não quiser elevar as estatísticas de mortalidade e gerar riqueza com seu empreendimento.

2.2. PLANO DE NEGÓCIOS

Segundo Baron e Shane (2009), o plano de negócios é muito mais que um documento projetado para persuadir pessoas céticas a investir em um novo empreendimento, é também um guia detalhado para a conversão de suas ideias e

de sua visão em um negócio real e em funcionamento. Dornellas (2005, p. 95) diz que “Plano de negócio é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa”. O autor argumenta ainda que para elaborar um bom plano de negócios, o empreendedor deverá realizar profundos estudos de mercado, investigações sobre a atividade que pretende explorar e a melhor forma de utilização dos recursos disponíveis. Ele deve possuir um mínimo de seções que proporcionem o entendimento a respeito do negócio, incluindo como a empresa será organizada, seus produtos, serviços, análises de mercado, estratégias de *marketing* e projeções financeiras. Portanto, é fundamental para a abertura de qualquer empreendimento. Hisrich e Peters (2004) vão ao encontro dessa conclusão, apontando o plano de negócios como sendo seguramente o documento mais importante para o empreendedor em um estágio inicial, saientando três motivos principais: (1) ajuda a determinar a viabilidade do empreendimento em um mercado específico; (2) fornece orientação ao empreendedor na organização de suas atividades de planejamento; e (3) serve como instrumento importante para auxiliar na obtenção de financiamento.

Dornellas (2001, p. 105) salienta que a estrutura de um Plano de Negócios deve variar de acordo com a necessidade do empreendedor:

Não existe um tamanho ideal ou quantidade exata de páginas. O que se recomenda é escrever o plano de negócios de acordo com as necessidades do público-alvo. Se o leitor for um gerente de banco ou investidor, por exemplo, ele dará mais ênfase para a parte financeira do plano.

Independentemente, porém, das especificidades do empreendedor, o Plano de Negócios quase que invariavelmente segue uma estrutura básica que define a empresa e apresenta os planos de acordo com cada área funcional – de *marketing*, operacional, financeiro, etc. De acordo com modelo sugerido por Dornellas (2005), juntamente com algumas alterações e inserções propostas por Hisrich, Peters e Shepherd (2009) e pelo SEBRAE, em Como Elaborar um Plano de Negócios, uma estrutura sugerida para a elaboração do Plano de Negócios é constituída das seguintes etapas:

2.2.1. Sumário Executivo

O sumário executivo é onde se resume e se reúne todas as ideias principais do plano, transformando as etapas soltas em um texto unificado que expõe o que se pretende com a empresa. É por isso que Hirsch, Peters e Shepherd (2009) sugerem que essa seja a última etapa a ser elaborada do Plano de Negócios, contendo aproximadamente duas ou três páginas que motive o leitor e o dê compreensão a respeito da empresa e de o que se pretende para ela.

2.2.2. Apresentação da empresa

Deve conter informações a respeito da empresa, como os dados do empreendimento, o setor de atividade, forma jurídica e enquadramento tributário e capital social. Além dessas informações, nessa etapa o empreendedor deve expor a empresa e o motivo da elaboração do Plano, apresentando a ideologia empresarial com declarações de missão e visão.

2.2.3. Plano de *Marketing*

Dornellas (2005) diz que o plano de *marketing* costuma ser considerado a etapa mais importante do plano de negócios, pois é nele que serão tomadas as diretrizes que definirão as estratégias de preço, produto, comunicação e distribuição. Essa etapa se inicia descrevendo os produtos e serviços idealizados pelo empreendedor a serem prestados pela nova empresa, para então passar para o estudo mercadológico, que inclui a análise da concorrência, análise do público-alvo, análise dos fornecedores e análise estratégica – geralmente contendo ferramentas de análises como a matriz *SWOT*, as Cinco Forças de Porter, a análise da Cadeia de Valor, a matriz BCG, entre outras. O estudo mercadológico e as análises realizadas são sustentação para a elaboração das estratégias de *marketing*, geralmente definindo posicionamento mercadológico e definindo as diretrizes para os 4 Ps do *marketing* – produto, preço, praça e promoção.

2.2.4. Plano de Recursos Humanos

Além de obter uma estimativa de custo com mão de obra para melhor prever os cenários financeiros da empresa, Dornellas explica que o plano de recursos humanos visa a planejar a forma como serão recrutados, treinados e desenvolvidos os funcionários da empresa.

2.2.5. Plano Financeiro

Por fim, o plano financeiro resume em números todas as definições dos planos anteriores, fazendo uma projeção de receitas e despesas e uma análise, com base em indicadores, a respeito da atratividade e da viabilidade esperadas para o negócio.

Essa é a visão teórica clássica do empreendedorismo, que possui ênfase no planejamento do negócio como forma de garantir o sucesso do empreendimento, assim diminuindo os índices de mortalidade e aumentando a geração de riqueza. A ferramenta sugerida para que esse planejamento seja feito é o Plano de Negócios, e por isso ele é sugerido e amplamente utilizado pelos empreendedores que querem transformar sua ideia em uma empresa.

2.3. CUSTOMER DEVELOPMENT E O MOVIMENTO LEAN STARTUP

Esta seção visa a trazer uma alternativa ao tradicional Plano de Negócios, trazendo conceitos teóricos que estão sendo recentemente desenvolvidos na literatura empreendedora e que vêm sendo amplamente aceitos e utilizados pela comunidade prática – empreendedores e investidores. Inicialmente serão apresentadas algumas críticas que essa nova corrente teórica faz aos modelos tradicionais de gestão de empresas em *startups* – como o enfoque no planejamento e a utilização do Plano de Negócios – e depois expõe o processo chamado *Customer Development*, uma alternativa que vem sendo considerada mais adequada para o desenvolvimento de empresas nascentes.

Entender a origem das tradicionais ferramentas de gestão que são utilizadas ainda hoje é condição para entendermos suas limitações:

Em 1602, a Dutch East India Company, conhecida como a 'primeira empresa moderna', fez sua primeira oferta pública de ações. No decorrer dos próximos 300 anos, empresas gerenciaram suas trajetórias de crescimento sem contar com executivos formalmente treinados. Por volta do início do século 20, a complexidade das corporações demandaram um quadro de executivos treinados a administrar grandes companhias. Em 1908, Harvard criou o primeiro curso de *master of business administration* (MBA), para preencher a necessidade de educação formal aos empresários de grandes empresas. O currículo dos MBAs padronizaram e codificaram os elementos essenciais que um gestor deve saber para gerenciar uma empresa moderna: contabilidade, estratégia, finanças, gestão de produto, engenharia, administração pessoal e operações. (BLANK, 2012, prefácio)

Segundo o autor, o que aconteceu desde então é que a indústria do empreendedorismo foi crescendo rapidamente, a partir do número cada vez mais crescente de iniciativas empreendedoras e do interesse dos grandes investidores em apoiá-las. Apesar disso, o empreendedorismo como método de transformar uma ideia em um negócio de sucesso permaneceu uma arte obscura, segundo o autor. Empreendedores tinham a seu dispor as ferramentas e técnicas dos MBAs e, sem base de conhecimento própria ao empreendedorismo, adaptavam esses ensinamentos às suas *startups*. Porém, "hoje, após meio século de prática", diz Steve Blank, "sabemos inequivocamente que o tradicional currículo dos MBAs para gerenciar grandes empresas como IBM, GM e Boeing não funciona em *startups*. Na verdade, são até tóxicos". Um dos problemas, salienta o autor, é que quando se trata de produtos novos, que não tenham padrão de referência e que por isso possuem alta incerteza mercadológica, planos de negócios falham pois tanto o produto quanto quem será o consumidor são informações desconhecidas. Steve Gary Blank (2012, p. 11) explica:

Enquanto empresas já estabelecidas em seus mercados executam modelos de negócios onde consumidores, problemas e características demandadas do produto são todos conhecidos, as *startups* necessitam operar em um modo de 'procura' enquanto elas testam e comprovam cada uma de suas hipóteses iniciais. Elas aprendem a partir dos resultados de cada teste, refinam suas hipóteses e testam novamente, e tudo isso em busca de um modelo de negócios replicável, escalável e lucrativo.

Foi a partir da percepção desse problema que, defendendo que uma *startup* não é simplesmente uma versão menor de uma grande empresa, diversos campos da “administração empreendedora” (p. XV) começaram a surgir, objetivando desenvolver as primeiras ferramentas de gestão específicas para as *startups* e começar a formalizar estudos e métodos para o campo até então obscuro do empreendedorismo:

- *Desenvolvimento ágil de produtos e serviços*: uma abordagem interativa de conceber um produto ou serviço através de testes de mercado que difere do modelo tradicional de desenvolvimento de produtos.
- *Design de modelo de negócios*: que substitui os estáticos planos de negócios com um mapa de 9 blocos que auxilia o empreendedor a definir os elementos principais de seu modelo de negócios e estruturar sua empresa em um modelo de fácil visualização.
- *Criatividade e inovação*: ferramentas, técnicas e estudos a respeito do processo criativo e da concepção e refinamento de ideias.
- *Desenvolvimento ágil de negócios*: a noção de desenvolvimento ágil de produtos aplicado a *startups*, sendo uma forma interativa de desenvolver a ideia e transformá-la em um negócio escalável. (BLANK, STEVE GARY, 2012, p. XV)

Esses foram alguns dos campos de avanço mais notável referente ao desenvolvimento de conhecimento específico para o empreendedorismo, e alguns autores e obras tiveram influência destacada. Foi através do livro *The 4 Steps to the Epiphany* que o empreendedor e professor Steve Gary Blank expôs a metodologia por ele desenvolvida denominada *Customer Development*, sendo esta a pedra angular para o início do movimento *Lean Startup*, popularizado por Eric Ries com o livro *A Startup Enxuta*. Após a publicação das obras, a metodologia repercutiu entre os empreendedores, e outras obras relacionadas surgiram. Até que, em março de 2012, Steve Blank e Bob Dorf co-autoraram o *The Startup Owner's Manual*, um manual de referência de seiscentas páginas que intenciona agregar, em um único volume, os conhecimentos atualizados a respeito do movimento *Lean Startup*.

O livro serve, até então, como material mais completo e atualizado a respeito da metodologia *Customer Development*, levando em consideração todas as

influências e alterações que sofreu desde então a partir da contribuição de outros autores. Um desses autores foi Alexander Osterwalder, que também contribuiu significativamente através da obra *Business Model Generation*, livro que expõe o Modelo Canvas de Negócios, utilizado para conceber a estrutura com a qual uma *startup* pretende criar e entregar valor, sendo portanto utilizada como uma *framework* para a gestão do *Customer Development*. A metodologia criada por Alexander e que será explorada no presente trabalho é também parte constituinte e fundamental do processo explicitado no “*The Startup Owner’s Manual*”.

2.3.1. Uma visão geral das quatro etapas do *Customer Development*

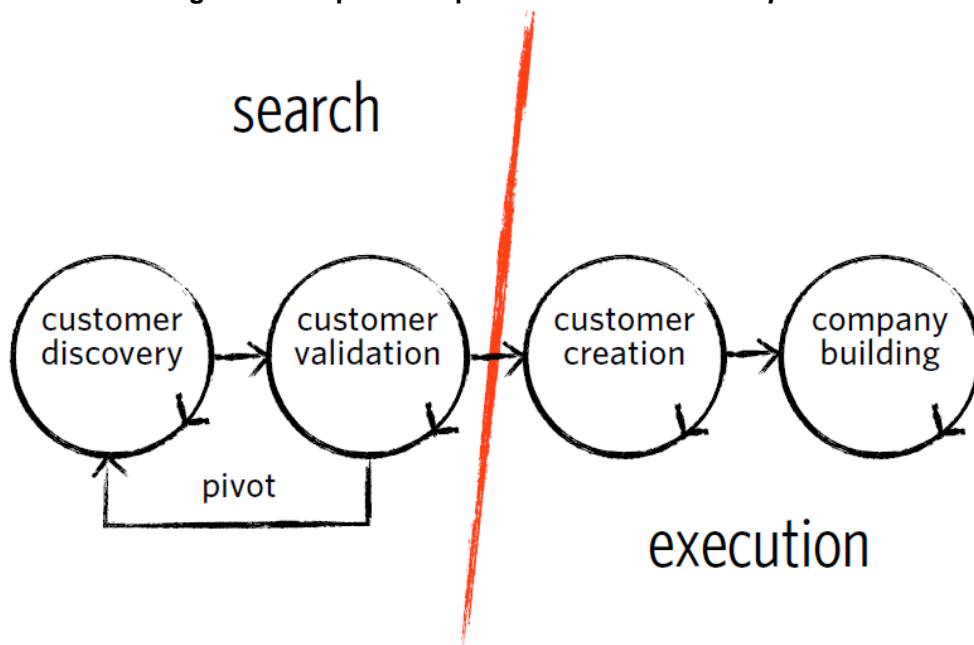
Segundo Brant Cooper, o *Customer Development* é um processo constituído por quatro etapas desenvolvido pelo empreendedor serial e professor Steve Blank para descobrir e validar o mercado para uma ideia. Descobrir e validar, segundo Cooper, é diferente de simplesmente estudar ou pesquisar, uma vez que uma empresa de proposta inovadora não conhece seu mercado e não sabe quem é seu público, de modo que a pesquisa partiria de uma hipótese que jamais se confirmaria de fato até o momento da transação real, de ser levada ao mercado e posta em prática:

O que confundiu empreendedores por décadas é que o tradicional modo de inserir um produto no mercado funciona quando se trata de um mercado com um modelo de negócios conhecidos. Porém, levando-se em consideração que a maioria das *startups* não estão entrando em mercados conhecidos, mas ao invés disso estão ressegmentando ou criando novas categorias, elas não sabem quem serão seus consumidores. Esse tipo de *startup* está procurando por um modelo de negócios replicável e escalável. (BLANK, 2012, p. 39)

Eric Santos, do blog Manual da *Startup*, salienta que as técnicas de gestão tradicionais são pouco úteis para ajudar a superar o principal desafio das *startups*, que é encontrar um mercado para o produto visionário. Afirma, ainda, que é nesse contexto que o modelo do *Customer Development* se encaixa, que tem como um de seus objetivos principais conduzir a *startup* a alcançar sucesso encontrando seu *product/market fit*, e muitas vezes tendo que recorrer a mudanças significativas na sua proposta inicial para que isso ocorra.

O *Customer Development* possui quatro etapas divididas em dois blocos – *Search* e *Execution* (figura 1).

Figura 1: As quatro etapas do *Customer Development*



Fonte: Blank (2012)

O objetivo das duas primeiras etapas é encontrar um mercado para o produto, validar um modelo de negócios e atingir a adequação mercadológica, o denominado *product/market fit*. Assim termina a etapa de *Search* e inicia o modo *Execute*, pois o empreendedor já descobriu a existência de um mercado para sua ideia e de um modelo de negócios viável para atingir esse mercado, e o objetivo agora passa a ser escalar e desenvolver essa *startup* para se tornar uma empresa.

2.3.1.1. *Customer Discovery*

A primeira etapa do processo é a “descoberta dos clientes”, que tem como objetivo capturar a visão inicial dos fundadores a respeito de seu produto e transformá-la em uma série de hipóteses que compõem o modelo de negócios imaginado, para então desenvolver um plano para testar as reações do mercado para essas hipóteses e validá-las ou rejeitá-las até chegar a um modelo de negócios viável e comprovado (momento em que os empreendedores encontram o *product/market fit*). No início desse estágio, antes de sair à campo ou buscar as

respostas no mercado e nos consumidores, é o fundador que deve explorar sua visão:

Customer Discovery não se trata de colecionar uma lista de características a partir de prospects através de grupos focais. Em uma *startup*, são os fundadores que definem a visão inicial do produto, e não os clientes, e depois usam o *customer discovery* para encontrar clientes e um mercado para aquela visão. As características iniciais do produto vêm da idealização do empreendedor, não de um conjunto de técnicas de pesquisa. (BLANK, 2012, p. 25)

Ao contrário da maioria das pesquisas de mercado, onde se busca entender o que o mercado e o público-alvo querem, para então definir as especificações do negócio ou do produto a partir delas, uma *startup* não possui público conhecido a ser estudado. Ao contrário, ao invés de moldar o negócio e o produto a um público e a um mercado com demandas preestabelecidas, o *customer discovery* sugere buscar, a partir da ideia de produto ou empresa visionária do empreendedor, um público e um mercado para tal ideia. Portanto, ao invés de partirmos do mercado para encontrarmos o produto, partimos do produto idealizado para encontrarmos um mercado para ele.

Isso se dá colocando as hipóteses e a visão do empreendedor em uma versão inicial de um Modelo Canvas de Negócios, a ser confrontada com a realidade na busca por um mercado para essa ideia. Segundo Steve Gary Blank, o importante é aprender com os *feedbacks* do cliente e, no processo de buscar o mercado, altera-se o produto a partir dos *insights* que o contato com os consumidores proporcionou, na busca pelo *product/market fit*.

2.3.1.1.1. Modelo Canvas de Negócios

O modo como os autores sugerem que o Modelo Canvas de Negócios seja usado será mais aprofundado na seção 2.4, que detalha a etapa de *customer discovery*. Por enquanto, na introdução ao *Customer Development*, o autor se limita a justificar sua escolha criando um paralelo com o modelo tradicional de gestão de negócios: o plano de negócios.

Em artigo publicado na *Harvard Business Review*, Steve Blank explica que a diferença fundamental é que normalmente as grandes empresas, de onde se

originaram ferramentas como o plano de negócios, executam modelos de negócios conhecidos, e uma *startup*, ao contrário, não está executando um modelo de negócios, mas sim em busca de um. As incertezas mercadológicas presentes nas *startups* são incompatíveis com a estaticidade e a noção linear de planejamento-execução de um plano de negócios:

De acordo com o conhecimento convencional, a primeira coisa que todo empreendedor deve fazer é um plano de negócios [...]. Geralmente, ele inclui uma projeção de cinco anos de receitas, lucros e fluxos de caixa. Um plano de negócios é, essencialmente, um exercício de pesquisa escrito anteriormente ao empreendedor iniciar a construir e vender seu produto. O pressuposto é o de que é possível descobrir a resposta para a maior parte das incertezas do negócio antes que o negócio seja executado. (BLANK, 2013, p. 4)

O plano de negócios implica em pesquisa prévia, o que pode fazer sentido quando o mercado é conhecido e portanto pode ser estudado – nos casos de empresas com modelos de negócios em execução e comprovados. Uma *startup* em busca de um mercado, e com uma ideia inovadora que não há padrão referencial, a resposta definitiva só pode vir, segundo o autor, na prática, quando o produto estiver de fato no mercado sujeito à aceitação ou rejeição dos consumidores, e não em uma conversa hipotetizada em um grupo focal com pessoas que nem ao menos se sabe ao certo se são parte do mercado-alvo. É devido a essa constatação que a regra número cinco do *Customer Development Manifesto*, proposta por Blank (2013, p. 35) sugere que “Planos de negócios raramente sobrevivem ao primeiro contato com os consumidores”, pois é na prática que as respostas de fato surgem – e quase nunca são as esperadas. Como consequência dessa incerteza, Blank (2013, p. 5) sugere que as projeções financeiras são, principalmente em negócios inovadores, “geralmente ficções, e tentar projetá-las é quase sempre perda de tempo”.

As críticas aos planos de negócios deixaram de ser apenas críticas quando surgiu uma alternativa mais adaptada à realidade dos empreendedores chamada Modelo Canvas de Negócios, que passou a servir de *framework* para a gestão do *Customer Development*, cada vez mais sendo aceito, utilizado e desenvolvido:

Ao passo que as escolas de negócios conscientizam-se da diferença entre gerenciamento de uma empresa estabelecida e a procura por um modelo de negócios, elas estão abandonando o plano de negócios como alternativa padrão para a educação empreendedora. As competições de planos de negócios que sempre foram parte essencial da experiência de um MBA por

décadas estão sendo substituídas por competições de modelo de negócios (Harvard Business School se tornou a última a fazer essa troca, em 2012). Stanford, Berkeley e Columbia estão liderando essa mudança e incluindo os conceitos de *lean startup* em seus currículos. (BLANK, 2013, p. 8)

O Modelo Canvas de Negócios, sugerido pelos autores do movimento *Lean Startup*, será exposto na seção 2.4.1.

2.3.1.2. *Customer Validation*

Ao término da etapa de *Customer Discovery*, o empreendedor provavelmente terá alterado sua ideia inicial de negócios, a partir das rejeições e afirmações que encontrou com seus consumidores durante a busca por um mercado para sua ideia. As alterações foram feitas com o intuito de lapidar o modelo de negócios até atingir algum que seja atrativo e se mostre comprovado, com clientes se interessando e um mercado sendo descoberto. Esse é o momento em que o empreendedor atingiu o *product/market fit*. O próximo passo – *Customer Validation* – objetiva a testar se esse modelo de negócios resultante da primeira etapa é reproduzível e escalável, tendo em vista possibilitar o crescimento da empresa.

Durante essa etapa, a incerteza a respeito da aceitação mercadológica para a ideia do empreendedor foi diminuída a partir da validação das hipóteses do modelo de negócios, e no estágio de ingresso na etapa dois – *customer validation* – o empreendedor já tem conhecimento de seu público, conhece seu mercado e definiu seu modelo de negócios. As questões deixam de ser dúvidas a respeito da aceitação mercadológica e busca por consumidores e passa para encontrar um modo de tornar esse modelo de negócios uma empresa lucrativa, e por isso a importância de se analisar a reproduzibilidade e a escalabilidade, que sustentam um possível crescimento.

Em essência, as duas primeiras etapas são responsáveis por refinar, corroborar e testar o modelo de negócios hipotetizado da *startup*. Completando essa primeira fase – a fase de “*search*” – o empreendedor terá verificado a existência do mercado, conhecerá seus consumidores, terá maior certeza em relação às especificações do produto, à aceitação e demanda mercadológicas, entre as demais questões referentes aos nove blocos que compõem o modelo de negócios. Quando esse modelo estiver crescendo e demonstrando potencial de escalabilidade, pode-se

dizer que o *product/market fit* foi validado e a *startup* atingiu “*escape velocity*”, que significa que nesse ponto chegou a hora de avançar para a próxima etapa: a etapa do crescimento, conhecida como *Customer Creation*.

2.3.1.3. *Customer Creation*

Durante essa etapa, o enfoque de descoberta chega ao fim e o processo de execução do modelo de negócios dá início. O objetivo dessa etapa é gerar demanda do usuário final através dos canais de venda para abastecer o crescimento da empresa. As estratégias de criação de demanda variam de acordo com cada tipo de *startup*:

Customer creation varia de acordo com o tipo de *startup*. Algumas estão entrando em mercados existentes, já definidos por seus competidores, outras estão criando novos mercados onde não há produtos ou empresas semelhantes, e outras ainda estão tentando um modelo híbrido, através da ressegmentação de um mercado já existente, geralmente através de uma estratégia de baixo custo ou de nicho. Cada um dos casos demanda diferentes atividades, estrutura de custos e estratégias de customer creation. (BLANK, 2012, p. 29)

Cada tipo de *startup* possui sugestões de estratégias de crescimento diferentes. Segundo Blank, empresas que criam novos mercados, a partir de novos produtos, devem considerar um período de educação do mercado a respeito do seu produto antes de esperar que as vendas decolem, e devem se preparar financeiramente para tal condição:

Um erro clássico cometido pelos empreendedores que buscam criar novos produtos para novos mercados é gastar quantias elevadas em *marketing* e vendas, uma prática que pode ser apropriada quando se está vendendo para consumidores em um mercado conhecido, mas que não faz sentido em um novo mercado. O dilema “novo mercado vs. mercado existente” está na essência para definir o tipo de mercado da *startup*. (BLANK, 2012, p. 40)

Às empresas que buscam a ressegmentação, sugerem-se opções de estratégias de posicionamento de mercado que deixem claro suas diferenças – *low cost* ou *niche* – em relação a algum produto ou empresa existente, exploradas por Chan Kim e Renee Mauborgne em A Estratégia do Oceano Azul. Para cada tipo de *startup* existem entendimentos diferentes que se deve ter para que se possa elaborar

e executar diferentes estratégias de geração de demanda, sendo esse o objetivo da etapa de *Customer Creation*.

2.3.1.4. *Company Building*

Quando os resultados da geração de demanda aparecem e a empresa mostra curvas de crescimento constantes, inicia-se a fase de *company building*, que visa a transformar a *startup* em uma empresa, estruturando-a para executar seu modelo de negócios da forma mais otimizada possível:

Nesse momento o negócio já não é mais, fundamentalmente, uma organização temporária em busca de um modelo de negócios conhecido como *startup* – é uma empresa [...]. *Company-building* reorienta o foco da equipe para a execução, alterando o processo informal de aprendizado e descoberta por processos formais e estruturados, como departamentos de vendas, *marketing* e inteligência empresarial, entre outros. [...]. Os executivos agora focam na departamentalização para escalar e fazer a empresa crescer. (BLANK, 2012, p. 30)

A essa altura, salienta Gary Blank, a empresa passa a atuar de forma departamentalizada e atuar em um contexto conhecido, não mais em modo de descoberta e busca, mas sim em modo de execução, de forma que as tradicionais ferramentas de gestão se enquadram satisfatoriamente. É por isso que Steve (2012, p. 464) afirma que, para essa etapa final, “há uma biblioteca cheia de textos sobre gestão para auxiliar os executivos que buscam executar modelos de negócios empresariais”. O diferencial da metodologia *Customer Development* é dar ênfase à fase de *search*, que precede a execução, pois a execução só pode ocorrer quando o modelo de negócios é validado pois, segundo Steve Blank, “é nas duas primeiras etapas do *Customer Development* é onde os empreendedores sobrevivem ou fracassam em busca de um modelo de negócios reproduzível e escalável”

Conforme exposto, o processo denominado *Customer Development* possui duas fases bastante definidas, a fase de *search* e a fase de *execution*. A fase *search* é constituída de duas etapas: *customer discovery* e *customer validation*, responsáveis por comprovar as hipóteses iniciais do negócio e, a partir delas, descobrir um modelo de negócios que seja viável e escalável. O presente projeto visa a estudar, a partir de uma análise em um caso prático, a primeira etapa da metodologia – *customer discovery*. Portanto, para que se cumpra com o objetivo

deste trabalho de conclusão, após essa visão geral da metodologia, a etapa referida será melhor detalhada.

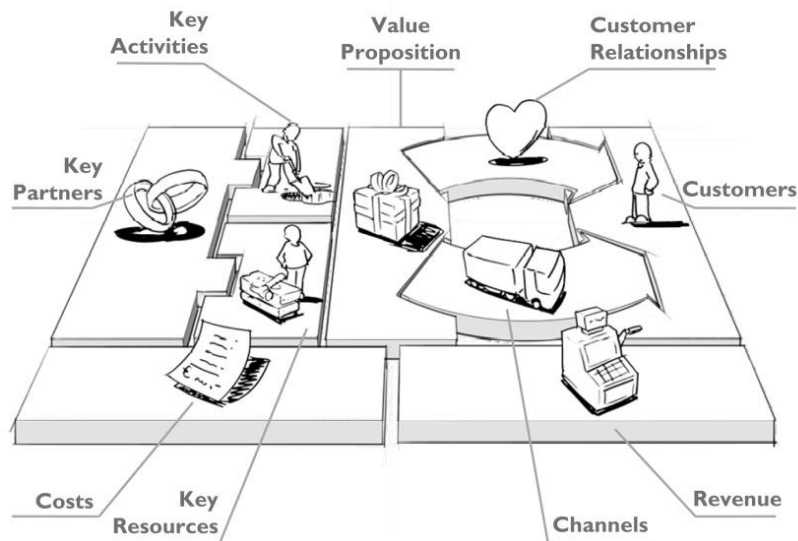
2.4. MODELAGEM DE NEGÓCIOS – *CUSTOMER DISCOVERY*

Customer Discovery é a etapa que dá início que processo de *Customer Development*, que foi brevemente explicitada acima e será detalhada a partir de agora de modo a sustentar a execução desse trabalho de conclusão de curso. É durante essa etapa, também, que a metodologia de Alexander Osterwalder, o Modelo Canvas de Negócios, tem sua maior importância e utilização, usada como instrumento de gerenciamento desses primeiros passos de modelagem de negócios. Ao final da execução desse processo, espera-se evoluir na construção de um modelo de negócios viável para o negócio de assinatura de livros por indicação que será objeto de estudo desse trabalho de conclusão, bem como avaliar, a partir dessa aplicação prática, o *Customer Development* e o Modelo Canvas de Negócios como metodologias de gerenciamento de *startups* alternativas ao usual Plano de Negócios.

2.4.1. Definição das hipóteses – Modelo Canvas de Negócios

A primeira tarefa é transformar a visão dos sócios em um modelo de negócios hipotetizado, para que então se possa modelar essa ideia inicial a partir dos *feedbacks* do mercado. Para isso, Steve Blank sugere a utilização do Modelo Canvas de Negócios, proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), que divide a organização em nove blocos chave que demonstram como a organização pretende criar e entregar valor, conforme figura 2.

Figura 2: Modelo Canvas de Negócios



Fonte: Alexander e Pigneur (2011)

Os nove blocos que compõem o Modelo Canvas de Negócios são aqueles envolvidos na captura e na entrega de valor ao mercado, e seguem um fluxo lógico: a **proposta de valor** é a oferta da empresa, a necessidade que pretende suprir no mercado através de seus produtos e serviços. Essa oferta vai até o mercado através de **canais** de distribuição, que são as estratégias adotadas para levar o produto até o consumidor final. Os canais servem para entregar a proposta de valor aos consumidores, que só irão existir caso haja estratégias de **relacionamentos com os clientes**, com o intuito de divulgar a proposta de valor e gerar demanda do usuário final. Os **consumidores** são o público-alvo, os segmentos de clientes, a quem essa proposta de valor se destina. Em um modelo de negócios viável, a proposta de valor é entregue, através de um canal, para um consumidor que ficou interessado a partir das estratégias de relacionamento com o cliente que a empresa adotou, e isso vai gerar **receitas** para a empresa através de sua estratégia de precificação. Esse é o lado direito do Canvas, onde se encontram os aspectos mercadológicos – as definições de segmentação de clientes e as estratégias de posicionamento, promoção, produto, preço e praça.

Porém, para que tudo isso funcione, os aspectos operacionais devem ser levados em consideração. A estrutura de **custos** que a empresa optou por sustentar varia de acordo com suas definições de produto, estratégias de divulgação, modelos de precificação, etc. Além disso, a empresa, para conseguir entregar o valor que promete ao mercado, deverá conseguir executar uma série de **processos-chave**,

para isso necessitando de **recursos e parceiros-chave**. Esse é o lado esquerdo do Canvas, que inclui as questões operacionais tais como definição dos processos produtivos principais, uma análise dos recursos necessários para a execução desses processos e uma análise de fornecedores e parceiros que serão necessários para que a cadeia produtiva se sustente, tudo isso tendo como consequência uma estrutura de custos a ser gerenciada.

A união dos nove blocos expõe em uma única tela todos os aspectos envolvidos na criação e entrega de valor, de modo que a visualização do modelo de negócios facilita o entendimento e a gestão de cada uma das partes que o compõe:

O Canvas oferece panorama geral do modelo de negócios de uma *startup* em uma única página, servindo como referência para a equipe e como quadro gerencial para manter o registro das principais alterações que o modelo de negócios irá sofrer. (BLANK, 2012, p. 69)

Cada um desses blocos será explorado a partir de agora, levando em consideração as perguntas que Alexander e Pigneur (2011) sugerem que devem ser levadas feitas ao pensar cada um dos blocos e também as sugestões de Steve Blank e Bob Dorf ao elaborar as hipóteses referentes a cada um deles.

2.4.1.1. Proposta de Valor

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), são quatro as perguntas principais que ajudam a pensar a definição da proposta de valor de uma empresa:

- Qual é o valor que entregamos ao consumidor?
- Quais dos problemas dos consumidores nós estamos resolvendo?
- Qual conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo a cada segmento de cliente?
- Qual necessidade estamos satisfazendo?

Segundo Steve Gary Blank, um modo fácil de entender como deve ser a descrição da hipótese de proposta de valor é “pensar na proposta de valor como um contrato a ser estabelecido entre a empresa e seu cliente, onde o consumidor ‘contrata’ a empresa para solucionar um problema”. Nesse contrato, o empreendedor deve “escrever uma série de pequenas descrições que captam as

incontáveis horas que passou pensando, conversando e idealizando seu produto em três, específicas áreas: visão do produto, descrição do produto e Mínimo Produto Viável (MVP, do inglês *Minimum Viable Product*)”.

Visão do produto é a etapa que define a proposta de valor no futuro imaginado, que transforme em palavras um futuro imaginado pelo empreendedor caso a empresa tenha sucesso:

Esse trecho da descrição da proposta de valor captura a visão para o que o empreendedor quer que sua empresa se torne. [...]. Qual é sua visão de longo prazo para a empresa? O que você quer mudar, no final das contas? Como fará isso com seus produtos? Como expandirá para mercados adjacentes, conforme o crescimento aconteça? Como você espera que as pessoas mudem seus hábitos? Em que o mundo mudará três anos após o início de seu empreendimento? (BLANK, 2012, p. 76)

A etapa de *descrição do produto* conta o porquê os clientes se interessariam por esse futuro imaginado – quais dos seus problemas que seriam resolvidos, de que modo esse futuro facilitaria a vida do cliente, por que ele se interessaria, etc.

Uma breve narrativa explica qual é a utilidade do produto. Como ele vai resolver um problema ou preencher uma necessidade? [...]. Ele economiza dinheiro ou tempo? Alivia algum sintoma? Diverte ou relaxa? É mais rápido, melhor ou mais barato que os concorrentes? (BLANK, 2012, p. 79)

O autor ressalva que nem sempre produtos de sucesso solucionam problemas. Como acontece em casos de jogos *online*, redes sociais, artigos de moda, muitos produtos satisfazem necessidades e desejos mais do que solucionam problemas. O que permanece, porém, é que, por algum motivo, o produto é atrativo para o cliente, e esse motivo deve ser descrito nessa etapa do processo.

Por fim, a seção de *Mínimo Produto Viável (MVP)* transforma esse cenário futuro idealizado em uma descrição de produto a ser desenvolvido e entregue ao mercado num futuro próximo, para que se comece a testar essas hipóteses da proposta de valor na prática.

2.4.1.2. Segmentos de Clientes

A *startup* está, durante a fase de *search* do *Customer Development*, em busca de um mercado, o que significa que desconhece quem são seus clientes. Aqui, portanto, as hipóteses visam a identificar quais seriam os perfis de público que

mais se interessariam pela proposta de valor da empresa. Para isso, Steve Blank sugere que se definam os *customer archetypes*.

Os arquétipos dos consumidores são os segmentos de clientes que o empreendedor julga mais se interessarão pelo produto. Os arquétipos deverão ser construídos tendo em vista a entender os diferentes perfis de clientes. Para uma montadora de carros, um arquétipo pode ser o segmento de jovens classe média, e o estudo desse perfil talvez mostre hábitos de compra de carros pelos pais que correlacionam com o período em que o jovem passa na universidade. Outro arquétipo talvez provenha do segmento de aposentados em busca de carros confortáveis para a viagem. Steve Blank sugere que os arquétipos derivam dos segmentos, e são a descrição de um cliente médio pertencente àquele segmento.

Uma forma de explorar com maior profundidade as hipóteses a respeito de quais são os segmentos de clientes e qual é o arquétipo referente a cada segmento é desenvolver um mapa de empatia, ferramenta desenvolvida pela empresa XPLANE, conforme figura 3.

Figura 3: Mapa de Empatia, desenvolvido por Xplane



Fonte: Xplane

Para cada segmento de clientes hipotetizado, a construção do mapa de empatia ajudará na definição do arquétipo pois ajudará a olhar o modelo de negócios a partir das lentes dos clientes.

Osterwalder sugere que outra forma de descrever os arquétipos de cada segmento hipotetizado é através do *storytelling*, onde se busca descrever uma história a respeito de qual é o contato desse cliente com a utilização do produto –

quando e como utiliza, o que pensa e o que sente ao utilizar, quais são os influenciadores na decisão de permanecer como cliente, etc.

As hipóteses a respeito de quem são os segmentos de clientes e os arquétipos que ajudam a ilustrar e entender as pessoas que compõem os segmentos ajudam a dimensionar o tamanho do mercado. Ao invés de partir para uma análise *top-down* como na maioria dos planos de negócios – estudando pesquisas de mercado, análises do setor, dados de dimensionamento populacional, e a partir disso ir reduzindo o universo até chegar ao tamanho do mercado-alvo – Blank sugere uma abordagem *bottom-up*, julgando ser mais confiável e realista à realidade da *startup*.

Segundo o autor, importante não é buscar obter um número exato que dimensione o tamanho do mercado – afinal, afirma Blank (2012, p. 73) “é claro, ninguém consegue computar com precisão o tamanho de um novo mercado, uma vez que ele ainda não existe” – mas sim dar uma noção a respeito das possibilidades de crescimento do negócio e da atratividade que ele representa.

2.4.1.3. Canais de Distribuição

Os canais da empresa com o cliente desempenham um papel importante principalmente ampliando o conhecimento dos clientes sobre a sua proposta de valor, ajudando na avaliação da mesma e permitindo aos clientes adquirirem os bens e serviços da empresa. “Os canais de comunicação, distribuição e venda compõem a interface da empresa com os clientes” (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011, P. 26).

Para ajudar na definição de quais as melhores estratégias de canal de distribuição, Osterwalder (2011) sugere a análise das cinco fases que o compõe:

1. Consciência: como vamos chamar atenção sobre os produtos e serviços da nossa empresa?
2. Avaliação: como vamos ajudar os consumidores a avaliarem positivamente a nossa proposta de valor?
3. Compra: como vamos permitir aos consumidores comprarem nossos produtos e serviços?
4. Entrega: como vamos entregar a proposta de valor aos clientes?

5. Pós-venda: como vamos providenciar um service de pós-compra ao cliente?

As definições de canais variam em caso de produtos físicos ou produtos com base na *web*, com as opções variando desde vender os produtos via internet, através vendedores diretos próprios, empresas de representação comercial, distribuidores, diretamente com o varejista ou através de lojas próprias. Segundo Steve Gary Blank (2012), o empreendedor deverá optar pela estratégia de canal que mais apresenta potencial e utilizá-la para testar as demais hipóteses, em detrimento das outras possibilidades.

2.4.1.4. Relacionamento com os Clientes

Aqui deverão ser definidas as estratégias de geração de demanda para cada um dos níveis de gestão do relacionamento com os clientes: aquisição, mantimento e expansão. Aquisição de consumidores diz respeito ao processo de criação de demanda, onde se direciona os consumidores para os canais de venda. Manter os clientes diz respeito às estratégias de retenção, fazendo-os permanecer clientes da sua empresa e do seu produto. Expansão dos clientes se refere às ações voltadas a aumentar a lucratividade média por cliente através de estratégias como *up-selling* e *cross-selling*. Segundo Steve Gary Blank (2012), são diversas as possibilidades de ações para cada um dos três objetivos do relacionamento com os clientes – aquisição, mantimento ou expansão. As possibilidades incluem a criação de um blog, a divulgação do site através de links patrocinados por sites de buscas ou redes sociais, a veiculação em mídias pagas de propaganda, ações promocionais, parcerias de divulgação, entre outras possibilidades.

2.4.1.5. Recursos Chave

No componente Recursos Chave, verificam-se quais os principais recursos que serão necessários para a operacionalização do modelo de negócios. Os recursos podem ser físicos, tais como fábricas, edifícios, máquinas, sistemas, pontos de venda, redes de distribuição, estoques iniciais; financeiros, como capital de giro e investimento inicial; intelectuais, como marcas, contratação de serviços especiais, registros; ou humanos, com eventuais necessidades de contratação.

2.4.1.6. Parcerias Chave

Apesar de variar em grau de dependência, nenhuma empresa está sozinha, de modo que depende de fornecedores e parceiros para a execução de suas atividades e fornecimento de sua proposta de valor. Quais são as parcerias chave para a *startup* ter sucesso? As parcerias podem ser: alianças estratégicas, entre empresas não concorrentes; coopetição, parceira entre empresas concorrentes; *joint-ventures*, para o desenvolvimento de negócios conjuntos; e relação entre comprador e fornecedor, para garantir a qualidade e confiabilidade dos suprimentos e da execução dos processos. Assim, o empreendedor deverá listar as estratégias de parcerias que irá adotar, levando em consideração:

As hipóteses referentes às parcerias-chave nomeiam os parceiros essenciais da empresa, juntamente com uma descrição de qual é a troca que se estabelecerá entre as empresas (algo como 'nós ofereceremos dinheiro, e eles nos enviarão clientes'). [...]. Pense nessas hipóteses como uma simples planilha de três colunas. Os títulos: nome do parceiro, o que ele providenciará, o que nós providenciaremos. (BLANK, 2012, p. 176)

2.4.1.7. Receitas

Osterwalder e Pigneur (2011) sugerem que sejam levadas em consideração as seguintes perguntas:

- Qual preço estão os consumidores dispostos a pagar?
- Por quanto eles estão pagando atualmente?
- Como eles estão pagando atualmente?
- Como eles prefeririam pagar?
- De que forma cada fonte de receitas contribui para os rendimentos gerais?

Steve Gary Blank (2012) sugere que são quatro as perguntas que devem ser feitas ao elaborar as hipóteses de geração de receita:

- Quanto venderemos? Com essa pergunta, Steve sugere que o empreendedor pense a respeito de quais são as quantidades que devem ser vendidas de forma a tornar o negócio atraente.
- Qual é o modelo de receita? A estratégia de obtenção de receita varia de negócio para negócio. Produtos físicos obtêm a receita através das vendas dos produtos, porém outros negócios implicam em obtenções de renda de outras formas: assinaturas, anúncios, pagamentos anuais, compra de jóias ou títulos, etc.
- Quanto vamos cobrar? Definido o modelo de obtenção de receitas, está na hora de definir o valor absoluto.
- A esse preço, esse nosso sistema de receitas vale a pena? O modelo de receitas escolhido juntamente com definição do preço, se contrastados com os custos que a empresa vai ter, indicarão a lucratividade esperada se certas quantidades forem vendidas, e o empreendedor deverá julgar se esse é um modelo de receitas que vale a pena. Se não, outras estratégias de receita deverão ser pensadas.

2.4.1.8. Atividades Chave

As atividades chave são simplesmente a definição dos processos mais relevantes e importantes que a empresa deverá desempenhar para o funcionamento de seu plano de negócios. As atividades chave podem ser atividades de produção, relacionadas com o desenvolvimento, fabricação e entrega dos produtos; ou atividades de resolução de problemas, como as voltadas a novas soluções para problemas específicos, como empresas de pesquisa e desenvolvimento, consultoria, hospitais ou prestadoras de serviços. A definição dos principais processos – como no caso de empresas que vendem produtos físicos – ajudam a dimensionar melhor os recursos e definir a estrutura de custos necessária para suportá-los.

2.4.1.9. Custos

Como consequência das escolhas tomadas em cada um outros oito blocos do modelo de negócios, a empresa implicará em uma estrutura de custos que deverá ser estudada. Caso se observe que os custos inviabilizaram o empreendimento, os demais aspectos do modelo de negócios deverão ser alterados de modo a torná-lo financeiramente viável. A estrutura de custos geralmente é trabalhada em conjunto com as estratégias de receita, uma vez que elas trabalham como sendo dois lados de uma mesma moeda –a dinâmica financeira que sustenta o modelo de negócios,.

2.4.2. Testando as hipóteses – iniciando a modelagem de negócios

Após a definição das hipóteses em uma primeira versão do Modelo Canvas de Negócios, juntamente com uma breve explicação a respeito das hipóteses que o empreendedor tem para cada um dos nove blocos que o compõem, chega a hora de iniciar o processo de modelagem de negócios e validação ou rejeição das hipóteses, de modo a testar, segundo Blank (2012, p. 189) “se o produto oferece uma solução atraente para os consumidores que disseram possuir o problema que ele resolve”. Steve Gary Blank (2012) ainda sugere que essa fase de testes responda três principais perguntas:

- Nós encontramos a adequação mercadológica (denominado *product/market fit*)?
- Quem são nossos clients e como nós chegaremos até eles?
- Podemos ganhar dinheiro e fazer a empresa crescer?

O processo de validação das hipóteses que se inicia logo após a elaboração da primeira versão do Canvas é descrito por Steve Gary Blank:

Ao passo que a *startup* percorre pelo *Customer Development*, ela usará o Modelo Canvas de Negócios como ferramenta de gestão, colocando nele suas hipóteses para cada um dos blocos que o compõem e então revisando-as conforme os fundadores coletam os *feedbacks* do mercado. Pense na primeira versão do Canvas como o ponto de partida que mostra as hipóteses iniciais a serem confirmadas através da interação com consumidores. Frequentemente, consumidores irão rejeitar componentes do modelo de negócios, dizendo, ‘eu preferiria comprar de uma loja’, ou ‘o produto precisa ter determinadas características para ser importante para

mim'. Enquanto os consumidores aprovam ou rejeitam as hipóteses do modelo de negócios, a empresa aceita as confirmações do mercado ou então faz alterações em seu modelo de negócios com o objetivo de melhor atingir a oportunidade. (BLANK, 2012, p. 37)

Dessa forma, o uso do Canvas durante esse processo de descoberta não é estático:

Ao invés de utilizar o Modelo Canvas de Negócios como um retrato estático do negócio em determinado momento, congelado no tempo, o *Customer Development* utiliza o canvas como quadro gerencial para registrar o progresso. [...]. Esse método evidencia as mudanças ocorridas ao longo do tempo e servem de referência para os fundadores. (BLANK, 2012, p. 65)

O processo de aprendizagem levará a mudanças no modelo de negócios inicialmente concebido, de modo que a atualização de cada um dos nove blocos se fará necessária. A figura 4 ilustra que a versão inicial do Modelo Canvas de Negócios vai sendo alterada, conforme novas informações forem surgindo, ao passo que a ideia ao final do processo é diferente da ideia ao iniciá-lo.

Figura 4: alterações na versão inicial do Modelo Canvas de Negócios são resultado esperado do processo.

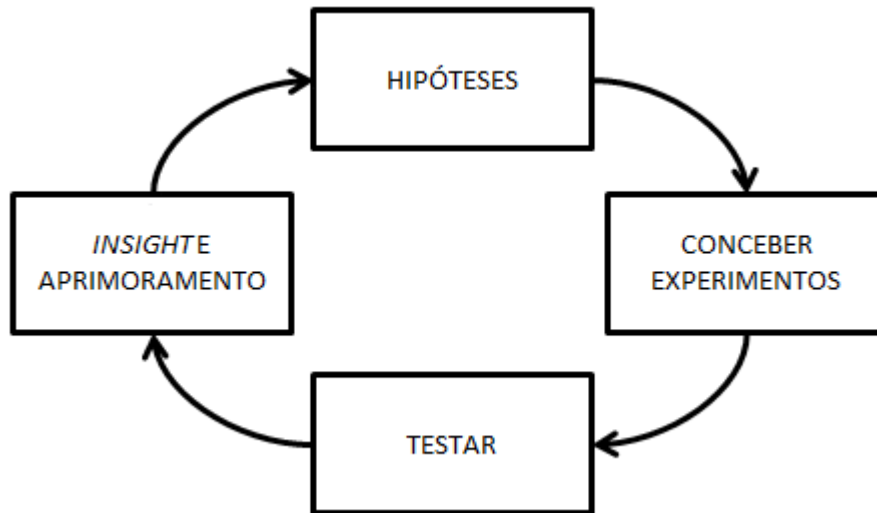
you need to adapt the
business model until
you can prove it works



Fonte: Blank (2012)

As formas de testar as hipóteses são as mais variadas e imprevisíveis possíveis, uma vez que o processo é prático e, enquanto ele ocorre, imprevistos acontecerão que geralmente levam a empresa a rumos que ela não havia planejado ir. Ainda assim, Steve Gary Blank sugere uma abordagem de *designing experiments*.

Figura 5: o ciclo de *insight* do *Customer Development*



Fonte: traduzido de Blank (2012)

Seguindo essa lógica, o empreendedor deverá se questionar: quais são as dúvidas do meu modelo de negócios que eu devo sanar antes de seguir em frente? Quais são as dúvidas do meu modelo de negócios que eu devo sanar para conseguir responder às três perguntas principais que iniciaram o capítulo? Como eu posso fazer um experimento para me ajudar a sanar essas dúvidas? Muitos dos experimentos iniciais acabam sendo conversas com possíveis clientes, ligações para fornecedores, apresentações da ideia em eventos e coleta de *feedbacks*, criação de *landing page* para testar atratividade. A pesquisa, segundo Blank (2012) não precisa ter um rigor científico apurado, de modo que “testes iniciais não são necessariamente precisos, mas fornecem um sinal ‘suficientemente bom’ para proceder”.

Para que o teste das hipóteses tenha maior confiabilidade, Steve Gary Blank (2012) sugere a elaboração de um *Minimum Viable Product*.

2.4.2.1. *Minimum Viable Product* (MVP)

Minimum Viable Product é uma versão do produto com o objetivo de coletar *feedbacks* dos consumidores. Ao invés de investir uma quantia exorbitante na elaboração do produto final perfeito, o movimento *Lean Startup* sugere que a primeira versão seja elaborada com um baixo custo, mesmo que contenha alguns

erros e imperfeições. O objetivo, afinal, não é chegar ao produto final da empresa, mas a uma versão suficientemente boa para poder começar a coletar *feedbacks* a respeito da existência de um problema ou do interesse dos clientes, validando as hipóteses de proposta de valor e de clientes.

No dia em que a empresa inicia, há pouco conhecimento a respeito do mercado. Tudo que ela tem é a visão inicial de qual problema, produto e solução ela pretende ter. Infelizmente, pode ser tanto uma visão quanto uma alucinação. A empresa não sabe quais são seus consumidores iniciais ou quais especificidades do produto eles desejam. (BLANK, 2012, p. 60)

É para isso que o MVP é utilizado, e geralmente sua estratégia de utilização para testar as hipóteses do modelo de negócios segue duas etapas:

Low fidelity MVP: é quando se elabora uma versão de baixa fidelidade do produto, que nem ao menos chega a ser o produto em si, mas consegue transmitir a ideia para iniciar a coleta de *feedbacks*. O *Low Fidelity MVP* é representado por uma apresentação em power point, uma *landing page* ou até uma storytelling a respeito de como o produto funcionará. O objetivo é, pela primeira vez, externalizar as ideias dos sócios para o mercado.

High Fidelity MVP: geralmente a simples exposição do low fidelity para possíveis clientes gera um entendimento maior a respeito da própria ideia, e leva os empreendedores a alterarem alguns aspectos do seu modelo de negócios. O segundo passo, quando as apresentações e exposições do *Low Fidelity MVP* saturarem o aprendizado que geraram, a elaboração do *High Fidelity* visa a conceber uma versão inicial do produto: pode ser um protótipo do produto físico, uma versão inicial do site oficial caso seja uma plataforma *online*, etc. A ideia é que, mesmo não sendo a versão final, o produto já esteja no mercado e possa ser divulgado e vendido.

Porém, validar as hipóteses é um resultado secundário frente ao desenvolvimento do entendimento gerado a respeito do negócio por parte do empreendedor:

O objetivo desses experimentos/testes não é apenas coletar informações dos consumidores. Nem ao menos é somente avançar no processo de validação ou refutação das hipóteses. Também não é somente aprender alguma coisa, embora espero que isso aconteça. É algo mais profundo, intangível, e que, no final das contas, faz o empreendedorismo permanecer uma arte. É o fato de que você está sempre olhando para os fatos passados, mas procurando por um *insight*. (BLANK, 2012, p. 73)

2.4.2.2. *Earlyevangelists*

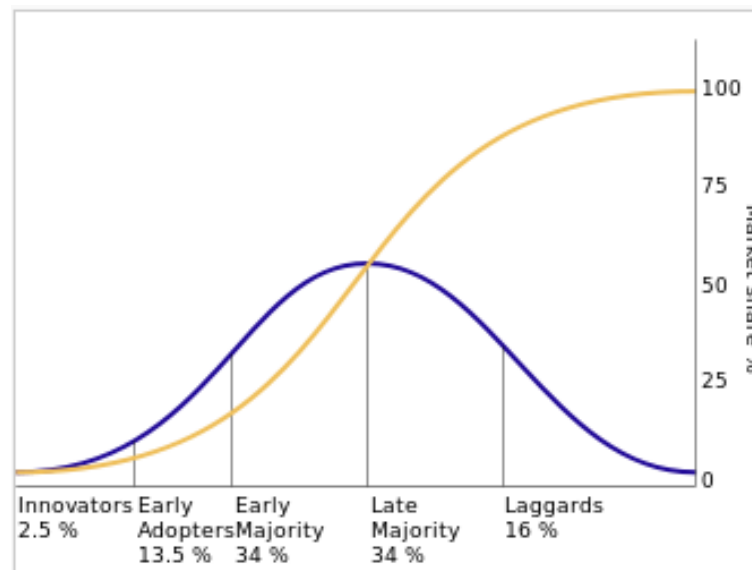
Quando o empreendedor elaborar o MVP e iniciar o processo de testes no mercado com ele, Steve Gary Blank (2012) alerta para algumas questões importantes que devem ser observadas durante essa busca. O autor sugere que, em uma grande empresa, o mercado já é conhecido e, portanto, têm um comportamento passível de ser estudado. Através de pesquisas de mercado, da realização de grupos focais, questionários de perguntas fechadas e outras técnicas de pesquisa convencional, pode-se aplicar a análise estatística e obter informações a respeito do consumidor médio. A média, porém, é irrelevante para uma *startup*, pois não se conhece o universo – o mercado é desconhecido. Por isso, Blank sugere que o empreendedor “desenvolva seu produto para os grupos pequenos, os nichos, e não para a média”.

Desenvolver o produto não tendo em vista o consumidor médio pode parecer uma ideia radical, mas é estratégia reconhecida para *startups* com algum grau de inovação de produto:

Em uma *startup*, o primeiro produto não deve ser concebido para satisfazer o público geral. [...]. Empresas de sucesso resolvem esse enigma focando o desenvolvimento e os esforços de venda iniciais em um pequeno grupo de clientes que aderiram à visão da empresa. Esses consumidores visionários darão à empresa o *feedback* necessário para que o produto seja evoluído ao longo do tempo. (BLANK, 2012, p. 58)

A explicação para essa sugestão vem do livro *Diffusion of Innovations*, onde Everett Rogers aponta que a curva de adoção de um produto varia conforme seu estágio. No início, apenas alguns clientes se interessam pelo produto – os *innovators* e os *earlyadopters*, conforme figura 6.

Figura 6: *Diffusion of innovations*, de acordo com Rogers, com sucessivos grupos de consumidores adotando uma nova tecnologia (em azul) e sua participação de mercado (amarelo) em determinado momento alcançando o nível de saturação.



Fonte: Rogers (2003)

São eles que compram primeiramente, que arriscam em uma tentativa de solucionar um problema mesmo sem ter referências. A maioria dos ciclos de vida dos produtos inovadores tem tal comportamento. Segundo o autor, são os *innovators* e os *early adopters* que mantêm a empresa em seu período inicial e passam os *feedbacks* necessários para sua evolução, para só então, mais tarde, o consumidor médio entrar no consumo – sob influência das opiniões, críticas e divulgações espontâneas desses primeiros consumidores.

Steve Gary Blank chama esses primeiros consumidores – que são diferentes do consumidor médio almejado no futuro – de *early evangelist*, uma referência ao conceito utilizado na comunidade empreendedora *evangelist*, que são os consumidores que se engajam ativamente com a marca ou produto e por isso têm papel importante na divulgação da mesma. Explica o autor:

Pessoas entusiasmadas, dispostas a espalhar as boas notícias a respeito de seu produto para seus amigos, familiares e colegas de trabalho, são geralmente conhecidas como *evangelists*. Uma nova palavra, porém, se faz necessária para descrever os *early adopters* – os consumidores visionários – que estão dispostos a comprar inclusive versões não testadas e incompletas de seus produtos (MVP), porque eles desejam ser os primeiros, seja pelo interesse de lançar-se à frente ou pelo simples desejo de se gabar. Chamo esse tipo de *early adopter* de *early evangelist*. (BLANK, 2012, p. 58)

As execuções dos experimentos realizados a partir do *Minimum Viable Product* deverão ser continuamente feitas até que o empreendedor julgue ter confiabilidade para responder às três questões que iniciaram esta seção:

- Nós encontramos nosso *produc/market fit*?
- Quem são nossos consumidores e como chegamos até eles?
- Podemos ganhar dinheiro e escalar a empresa?

Segundo Steve Gary Blank (2012), geralmente o estágio que o empreendedor se encontra no momento em que está apto a responder essas perguntas o MVP já está sendo vendido para uma base crescente de consumidores que aprovaram a proposta de valor e passaram os *feedbacks* necessários à concepção do produto final. Os consumidores, como estão aumentando em quantidade, começam a ser cada vez mais conhecidos e o empreendedor passa a entender quem e o porquê os clientes estão comprando. O negócio já está em funcionamento, de modo que as hipóteses operacionais passam a ser validadas ou rejeitadas pela prática, assim como o modelo financeiro que vai sustentar o crescimento. Nesse ponto, a empresa começa mostrar sinais de que os clientes existem e o crescimento está acontecendo, de modo que está pronta para a próxima fase, finalizando assim a etapa de *Customer Discovery*.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Após o desenvolvimento da revisão teórica, torna-se necessária a definição dos procedimentos metodológicos que serão utilizados ao longo da execução do trabalho.

3.1. TIPO DE PESQUISA

Em relação ao tipo de pesquisa, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa, por meio da abordagem de estudo de caso.

A pesquisa qualitativa é definida por Malhotra (2001, p.155) como sendo uma metodologia de pesquisa não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema. Malhotra (2006) assinala que a diferença entre a pesquisa qualitativa e a quantitativa é semelhante à diferença entre a pesquisa exploratória e a conclusiva: a pesquisa quantitativa busca quantificar os dados, partindo de um conhecimento *a priori* da realidade (ROESCH, 2006, p.125) e, normalmente, aplica-se a uma análise estatística. Já a pesquisa qualitativa deseja aprofundar o estudo do problema e delinear o contexto do mesmo (MALHOTRA, 2006, p.154), sendo assim mais adequada a este estudo.

Para Godoy (1995, p. 21), existem pelo menos três diferentes abordagens na pesquisa qualitativa: pesquisa documental, estudo de caso e etnografia. No presente trabalho será utilizado o método de estudo de caso. Godoy (1995, p. 25) afirma que este tipo de abordagem visa ao exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular.

. Sobre esse método, Yin (2010, p. 24) afirma:

Como método de pesquisa, o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. Naturalmente, o estudo de caso é um método de pesquisa comum na psicologia, sociologia, ciência política, antropologia, assistência social, administração, educação, enfermagem e planejamento comunitário.

Para Merriam (1988), os pesquisadores utilizam o estudo de caso quando desejam compreender uma situação em profundidade, enfatizando seu significado para os diversos envolvidos.

Para os propósitos do presente trabalho, que busca analisar a aplicação da metodologia *Customer Development* em um contexto prático, o estudo de caso é a escolha que torna possível tal aplicação, restringindo a análise à individualidade do caso estudado e evitando inferir ou generalizar conclusões.

3.2. DADOS DE PESQUISA

Para a realização de uma pesquisa que atenda aos requisitos necessários ao alcance dos objetivos propostos no início do trabalho, é importante que sejam definidos os dados a serem trabalhados. Serão detalhados a seguir os tipos de dados a serem utilizados, como será realizada a coleta desses dados e, por fim, como os dados coletados serão analisados.

3.2.1. Tipos de dados

O trabalho foi realizado a partir do estudo de dois tipos de dados: primários e secundários. Os primários, de acordo com Mattar (2001, p. 48), são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. Já os dados secundários, de acordo com Mattar (2001, p.48), são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados.

3.2.2. Coleta de dados

Como citado anteriormente, foram coletados dados primários e secundários. A coleta dos dados primários foi realizada a partir de entrevistas em profundidade, com roteiros semi-estruturados, com os outros dois sócios da empresa. Além das entrevistas, como o autor do trabalho é um dos sócios da empresa, foram feitas reflexões individuais para auxiliar a compreensão do funcionamento da empresa, no que diz respeito às práticas realizadas pelos sócios na execução do *Customer Development*. Também foram analisados documentos pertencentes à organização que possam ser úteis ao estudo realizado. Já os dados secundários foram buscados

pelo autor em fontes já existentes, sites de institutos de pesquisa, livros, artigos e publicações.

3.2.3. Análise dos dados

Realizada a coleta de dados, é o momento de analisá-los. De acordo com Mattar (2001, p. 192), o principal objetivo desta etapa é permitir, ao pesquisador, o estabelecimento das conclusões, a partir dos dados coletados. No presente trabalho a análise será realizada de forma não-estatística, por se tratar de um estudo de caso. Serão analisadas as informações obtidas com os sócios da empresa, os relatórios de observação elaborados e os documentos pertencentes à organização.

Apesar de eventualmente técnicas de análise qualitativa serem empregadas para conclusões de entrevistas em profundidade, a metodologia *Customer Development* é centrada na geração de *insight*, muitas vezes intuitivo e sem comprovação. Conforme comentado, Blank (2012) afirma que os experimentos iniciais não possuem método rigoroso, não gerando conclusões precisas, mas sinais suficientes para a tomada de decisão do empreendedor. Essa forma de tomada de decisões também é objeto de estudo do trabalho.

4. MODELAGEM DO NEGÓCIO

Em março de 2013 surgiu a ideia de um negócio de assinatura de livros por indicação, e três meses depois a decisão definitiva de empreendê-la. Para estruturar os primeiros passos, foi visualizado como possibilidade a aplicação da metodologia *Customer Development* ao negócio, e aproveitar a oportunidade do Trabalho de Conclusão para registrar sua aplicação através de um estudo de caso e avaliar sua utilidade para a empresa. Portanto, ao passo que o Projeto de Conclusão de Curso estava sendo desenvolvido no segundo semestre de 2013, a metodologia *Customer Development* já estava concomitantemente sendo aplicada à ideia. O estudo de caso aqui retratado visa a mostrar cronologicamente como que se deu a aplicação dessa metodologia ao longo do tempo, bem como analisá-la sob o prisma de quem a utilizou no processo de introdução de uma nova ideia ao mercado.

4.1. DEFINIÇÃO DAS HIPÓTESES – MODELO CANVAS DE NEGÓCIOS

Na época em que a ideia foi concebida, os sócios definiram e estruturaram um Modelo Canvas de Negócios, com base em documentos passados e através da conversa com os sócios para reviver os aspectos daquela versão inicial da ideia, expõe-se a partir de agora cada um dos nove blocos que compunham as hipóteses iniciais da ideia.

4.1.1. Proposta de Valor

A proposta de valor surgiu a partir da percepção inicial de que haviam diversas pessoas que entendiam a importância da leitura mas que não sabiam exatamente o que ler. Os sócios perceberam que, seguidamente, amigos e colegas de trabalho e faculdade os abordavam para perguntar livros que sugeriam, seja para a sua própria leitura seja para compra de presentes em amigos secretos, e assim perceberam que havia interesse por indicações de livros relacionados à área dos negócios. Pensando nesse tipo de pessoa, foi identificado que talvez houvesse a possibilidade de fazer uma assinatura de livros de negócios, onde cada mês seria selecionado um livro de relevância para o mundo dos negócios e enviado até a casa dos nossos associados, explicando a ele o porquê aquele foi o livro selecionado.

Logo após isso, os sócios pensaram também que o processo pelo qual escolheriam quais são os livros que seriam enviados não poderia ser de responsabilidade deles – visto que, apesar de leitores, não eram conhecedores profundos dessa literatura. Para suprir essa carência de conhecimento e credibilidade, a ideia que tiveram era de entrevistar grandes empresários e influenciadores do mundo dos negócios e perguntar a eles quais foram os melhores livros que leram, e desse modo indicariam a leitura aos nossos associados. Assim, cada mês, o associado receberia em sua casa um livro que seria indicado por alguém de renome do mundo dos negócios.

Se essa era a solução, deveriam então supor um problema que ela estaria resolvendo. Supunham que seus clientes não conheciam o universo da gestão – por estarem em início do curso ou nunca terem tido o hábito de ler esse tipo de livro com afinco. Listas de *bestsellers* indicavam sempre os mesmos livros – como o Monge e o Executivo, Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes, etc. Os sócios acreditavam que os livros indicados por grandes referências do mundo dos negócios seriam livros distintos, e dessa forma estariam solucionando o problema de encontrar quais são, de fato, os grandes livros de relevância. Outro problema relatado é que observavam que diversas pessoas sabiam da importância da leitura, mas que não tinham o hábito de ler – muito menos o de pesquisar e selecionar as obras que leriam. A conveniência da assinatura talvez fosse uma forma de introduzir um hábito àqueles que ainda não o tinham – mas que sabiam da importância.

Em termos de produto, o que propunham era: por um valor mensal (projetado de R\$ 69,90) o associado receberia na sua casa um livro que fora indicado por um grande empresário ou influenciador do mundo dos negócios. O livro poderia ser de alguma outra área, desde que com uma justificativa clara de o porquê aquele livro era relevante para o mundo dos negócios. Juntamente com o livro, seria enviada uma cartilha que conteria explicações a respeito de quem foi o empresário entrevistado e os motivos pelos quais ele está indicando aquele determinado livro.

4.1.1.1. *Hipóteses*

- As pessoas vêem valor no fato de o livro ter sido indicado por alguém relevante

- As pessoas estariam dispostas a pagar um pouco a mais do que pagariam pelo livro na livraria, visto que teve o valor da seleção a partir das indicações das referências
- As pessoas vêem valor na conveniência
- As pessoas não sabem ao certo quais livros ler, mas se interessam por leitura e gostaria de receber indicações
- As pessoas concordam que listas de mais vendidos não representam os livros bons, de modo que esperam receber outros que não aqueles mais óbvios

Steve Gary Blank (2012) afirma que o primeiro esboço do Modelo Canvas de Negócios é quase sempre faltoso em relação aos outros oito blocos que o compõem, pois a ideia empreendedora é justamente uma hipótese de proposta de valor. É a partir dela que os demais blocos devem se desenvolver. Nesse estágio, tínhamos hipóteses vagas em relação aos outros aspectos do modelo de negócios:

4.1.2. Parceiros-chave

Para este bloco, os sócios acreditavam possuir duas principais necessidades de parceria: uma que suprisse a necessidade de contatos, que nos desse acesso aos grandes empresários, e outra que nos desse visibilidade para o público leitor, para aumentar a base de clientes. Em relação ao primeiro aspecto, as parcerias deveriam ser formadas com entidades como Endeavor e HSM. Em relação ao segundo, parcerias com universidades de negócios – graduação, MBAs, cursos de especialização e desenvolvimento profissional. Por terem tido experiência profissional no Movimento Empresa Junior através da PS Junior, os sócios se utilizariam também desse movimento como parceiro para divulgação da empresa.

4.1.2.1. Hipóteses

- A empresa conseguiria acesso a essas grandes referências do mundo dos negócios?

- A empresa conseguiria, gratuitamente, sua indicação de livros, bem como sua permissão de explorá-la comercialmente?

4.1.3. Atividades-chave

Em termos operacionais, os pontos críticos estavam no acesso às referências e na obtenção de suas indicações. Após obtidas, as principais atividades eram referentes às compras dos livros indicados – uma vez que poderiam não mais ser produzidos, existirem apenas em língua estrangeira ou forem de valor maior que o preço que gostaríamos de cobrar, inviabilizando o envio dele pela assinatura. Outra hipótese era a de que o modelo de assinatura seria benéfico para os atacadistas de livros e para as editoras, uma vez que a compra seria de volume grande (se comparado ao pedido de uma livraria de bairro) e de uma única obra.

4.1.3.1. Hipóteses

- Através de um modelo de assinatura de livros, a empresa obteria poder de barganha com atacadistas e editoras? Conseguiria descontos mais elevados, podendo trabalhar com margens maiores que uma livraria de bairro, de modo a não precisar encarecer o preço da assinatura?
- Qual a forma de envio que não oneraria a assinatura?

4.1.4. Recursos-chave

Para que o modelo de assinatura seja viável, os sócios acreditavam que seria necessário antecipar em quatro meses a elaboração dos materiais. Em outras palavras, no primeiro mês de funcionamento da empresa ela já deveria já ter recebido quatro indicações de livros, elaborado as quatro cartilhas e estar avançado nas negociações com as editoras, para garantir a sequencialidade.

4.1.5. Relacionamento com os clientes

A comunicação *online* com o público em geral seria feita através do Facebook, e a divulgação através de seus anúncios patrocinados. O objetivo é

sempre gerar interesse e redirecionar para o site oficial da empresa, onde informações estarão disponíveis e o cliente poderá associar-se. Com os associados, a comunicação interna se dará principalmente através dos envios mensais e do email, através de *newsletter*. Fora do meio digital, a comunicação será feita em eventos empresariais – tais como eventos de possíveis parceiros como a Endeavor, HSM ou o Movimento Empresa Junior.

4.1.6. Canais de distribuição

A única forma de acesso à assinatura é através do site, que após efetuado o cadastro o cliente passa a receber, através dos correios, os produtos mensais. No futuro, será criado o aplicativo do Facebook que permite que a associação seja realizada por este canal, sem necessidade de se redirecionar para o site. Para o longo prazo, os sócios imaginam a criação de uma loja física para o encontro e comunicação da empresa com seus associados, e entre os associados.

4.1.7. Segmentos de clientes

Os sócios supunham que o cliente médio era estudante de graduação em busca de desenvolvimento na carreira. Desde o início do curso, alguns alunos assinam revistas – como Exame ou Você S/A –, lêem alguns livros de negócio, e intensificam essa busca por conhecimento à medida que vão se inserindo no mercado de trabalho. Portanto, acreditavam serem alunos de graduação seu principal público, de cursos mais voltados à área de negócios, como administração, engenharia de produção, publicidade e propaganda. Supunham que recém formados, que estão no mercado de trabalho, também se interessariam. Gerentes juniores e trabalhadores intelectuais em ascensão de carreira, pois estão em busca de desenvolvimento profissional.

4.1.7.1. Hipóteses

- Esses clientes se interessariam pela proposta de valor ofertada?
- Caso sejam esses os clientes, estariam dispostos e teriam possibilidade de investir R\$ 69,90 mensais em capacitação através de livros?

4.1.8. Receitas

As receitas iniciais seriam provenientes do preço pago pela associação, projetado em R\$ 69,90, através de uma análise de custos e também de uma análise de percepção de mercado – a partir dessa âncora, os sócios poderiam testar a receptividade do público ao preço estipulado. No futuro, havia a possibilidade de expandirem as fontes de receita para a venda de livros *online*, como os livros indicados em edições passadas, ou outros livros comentados e sugeridos mas que não puderam ser enviados, etc.

4.1.9. Custos

Quanto aos custos, foram feitas algumas projeções básicas, que necessitavam de comprovações:

Tabela 1: Previsão de custos variáveis

CUSTO VARIÁVEL	VALOR
Custo unitário da aquisição do livro indicado	R\$ 40,00
Custo unitário da elaboração da cartilha	R\$ 8,00
Custo unitário da embalagem	R\$ 2,00
Custo unitário do frete	R\$ 7,00
Taxa cartão de crédito	5% - R\$ 3,90
TOTAL	R\$ 60,90

Fonte: elaborado pelo autor

Nesse cenário, a empresa obteria uma margem de aproximadamente 13%, sem contar os custos fixos mensais. Esses valores se alterariam ao longo do tempo conforme o número de associados fosse aumentando. Acreditava-se que a empresa possuiria ganhos de escala para (1) o custo dos livros, que teriam descontos maiores conforme a compra fosse feita em pedidos maiores; (2) para o custo unitário da elaboração da cartilha, que possuiria preços menores conforme alteraríamos de

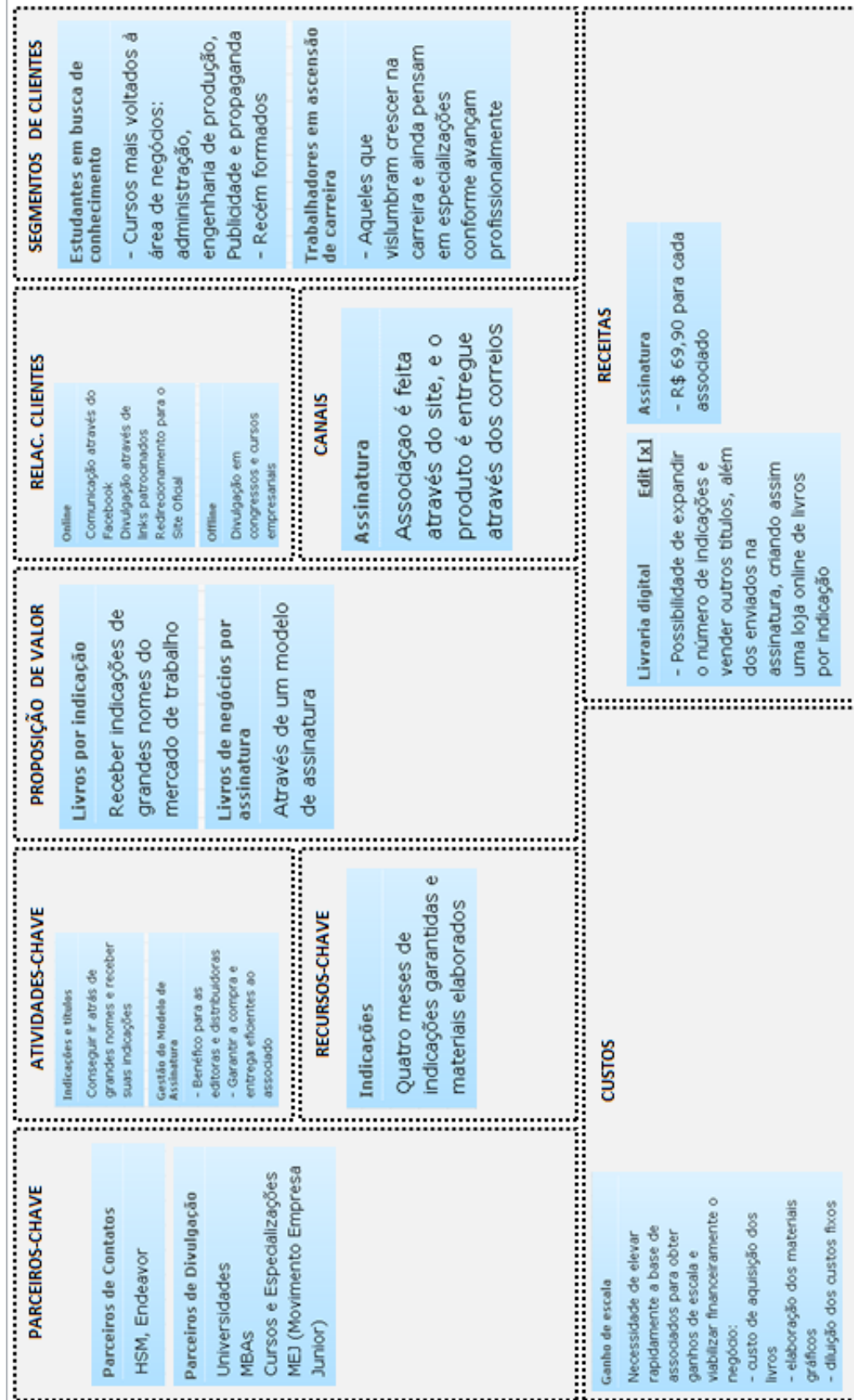
uma gráfica digital (pedidos menores) para uma gráfica offset (pedidos maiores); (3) e na diluição dos custos fixos, inicialmente estimados:

Tabela 2: Previsão de custos fixos

CUSTO FIXO	VALOR
Contador	R\$ 345,00
Hospedagem do site	R\$ 19,17
Telefone	R\$ 100,00
<i>Marketing (Adwords, Facebook Ads, WebManager)</i>	R\$ 300,00
Livro indicado	R\$ 40,00
Outros	R\$ 150,00
TOTAL	R\$ 954,17

Fonte: elaborado pelo autor

Figura 7: Modelo Canvas de Negócios 1.0, com as hipóteses iniciais.



Fonte: elaborado pelo autor

Todas essas definições e hipotetizações derivaram das opiniões e intenções dos sócios, até então sem nenhuma comprovação ou validação prática. A partir da versão 1.0 da ideia, concebida em reuniões entre os empreendedores, dever-se-ia, para a continuidade da aplicação da metodologia, testar cada um dos principais pressupostos a partir de testes práticos de relação com o mercado. Como esses testes, denominados de experimentos, colocariam a ideia em contato direto com potenciais consumidores e outros *stakeholders* da empresa, antes de executá-los a identidade visual da empresa teve que ser criada, definindo um nome, logo e *slogan*.

4.1.10. Identidade Visual

Uma designer foi contratada para a elaboração da identidade visual do negócio. O nome da empresa foi escolhido: TAG. A pronúncia do nome deriva do substantivo que se refere ao verbo em inglês *to tag*, que significa etiquetar, rotular, marcar. A lógica subjacente é a de curadoria de livros, no qual a empresa seleciona os livros a partir da indicação de grandes referências e, a partir disso, “coloca a sua *tag*” neles ao indicá-los para seus associados. Além disso, tem uma relação sutil com o TED, onde conferencistas de todo o mundo apresentam “*ideas worth spreading*” (“ideias que merecem ser espalhadas”, em tradução literal), seu slogan oficial. Apesar da origem inglesa, o que provavelmente ocasionará erros de pronúncia, o nome é curto e de fácil aplicação, e ele mesmo é uma hipótese a ser validada, que pode ser alterada conforme os *feedbacks* do mercado, caso seja julgado necessário.

O slogan foi definido como “A biblioteca dos grandes líderes”, e a ideia subjacente é a de que as grandes referências do cenários dos negócios – os grandes líderes – com suas indicações formarão uma biblioteca de livros importantíssimos, uma biblioteca de obras que influenciaram esses grandes nomes. Ao mesmo tempo, o slogan passa sutilmente um duplo sentido, indicando que “grande líder” também pode ser o associado, no momento em que ele construirá na sua própria casa essa biblioteca.

Por fim, o logo, bem como suas aplicações, a escolha de fontes e cores e todo o manual de identidade visual da marca foi elaborado, para que seja possível apresentar a ideia aos clientes, elaborar uma página virtual para divulgação e começar a coletar *feedbacks* a respeito da própria identidade visual.

Figura 8: logo e seus elementos



Fonte: elaborado pelo autor

Figura 9: logo e slogan em aplicação oficial



Fonte: elaborado pelo autor

4.2. PRIMEIRA RODADA DE EXPERIMENTOS/TESTES

Para que as principais assunções do modelo de negócios fossem testadas, alguns experimentos foram elaborados e executados, e compuseram a primeira

rodada de validações de hipóteses da TAG. Inicialmente, as dúvidas pairavam sobre dois âmbitos: o da proposta de valor e o da viabilidade operacional. O primeiro objetivaria descobrir se há interesse pela nossa ideia de uma assinatura de livros por indicação, se o problema por nós hipotetizado definitivamente existe e se o valor que os sócios enxergam ecoa nos clientes e no mercado. O segundo visa a descobrir se ela é viável operacionalmente, e como operacionalizá-la.

4.2.1. Testar a proposta de valor

Foram três os testes realizados para sanar as dúvidas quanto à proposta de valor, que serão explicitados a partir de agora.

4.2.1.1. Entrevistas individuais - graduandos

Para verificar qual é o público-alvo, bem como a atratividade da ideia de assinatura de livros por indicação para ele, os sócios selecionaram pessoas que se encaixam no perfil hipotetizado para conversar sobre a proposta de valor da TAG. A amostra foi, para essas entrevistas, de graduandos nas áreas relacionadas ao mundo dos negócios. As entrevistas realizadas seguiram um roteiro semi-estruturado (que pode ser encontrado no apêndice), a análise não foi padronizada e seguiu um critério de saturação de acordo com o aprendizado e a confiança obtidos nas respostas, que serão explicitados na sessão 4.2.3, sobre os resultados.

1. Alexandre Lemberg Cunha – Relações Internacionais – ESPM
2. Daniel Reis – Administração - UFRGS
3. Débora Kich – Administração - UFRGS
4. Eduardo Litwin – Administração – UFRGS
5. Fábio Palma Pereira – Administração - UFRGS
6. Felipe Brum – Administração – UFRGS
7. Felipe Grasel – Contabilidade - UNISC
8. Fernanda Salerno – Administração - UFRGS
9. Filipe Garcia – Administração - UFRGS
10. Gabriel Provin Testolin – Administração - UFRGS
11. Henrique Berlesi – Administração - UFRGS

12. Henrique Ramos – Administração - UFRGS
13. Juliana Provenzi – Administração - UFRGS
14. Juliano Trevisan – Administração - UFRGS
15. Luiza Cauduro – Administração - UFRGS
16. Mariana Machado – Administração – PUC
17. Mauricio Vidal – Administração – UFRGS
18. Nicolas Almeida – Administração - UFRGS
19. Pedro Henrique – Relação Internacionais – ESPM
20. Ricardo Carvalho – Administração - UFRGS
21. Thomas Cesa – Administração – UFRGS
22. Torben Rizzo – Administração – ESPM / ECONOMIA – PUC

4.2.1.2. *Grupo focal – graduandos e profissionais em início de carreira*

A realização das entrevistas individuais forneceram o aprendizado necessário para evoluir algumas das hipóteses e questioná-las para um outro grupo: os profissionais formados em início de carreira. Para isso, foram selecionadas 8 pessoas para compor esse perfil, e um grupo focal foi organizado tendo em vista a expor a ideia e coletar *feedbacks*.

O grupo focal teve início às 19h, quando foi feita uma introdução e apresentação da ideia aos participantes. Após a exposição do negócio, às 19:20, abriu-se a discussão entre os participantes, que prolongou-se até as 21h.

1. Arthur Felizolla – *Head of Innovation* na empresa Bonaparte
2. Fabricio Maia Leite – Sócio-fundador da Oak's Burritos Californianos
3. Felipe Camozzato – GRE Energias Renováveis
4. Felipe Flesch – Grupo A
5. João Espindola – Sócio-fundador da Todo Cartões
6. Rafael Lima Machado – Sócio-fundador da Oak's Burritos Californianos
7. Ramiro Jesus – Grupo KLP
8. Ramiro Laurent – Endeavor e DOC9

4.2.1.3. *Low fidelity MVP – landing page e apresentação no curso Get Out*

Conforme supracitado neste trabalho, o *Low Fidelity MVP* é, em termos teóricos, quando se elabora uma versão de baixa fidelidade do produto, que nem ao menos chega a ser o produto em si, mas consegue transmitir a ideia para iniciar a coleta de *feedbacks*. Pode ser representado por uma apresentação em *Power Point*, uma *landing page* ou até uma *storytelling* a respeito de como o produto funcionará. Dessa forma, pode-se dizer que a apresentação realizada durante o grupo focal foi o primeiro *Low Fidelity MVP*, pois foi elaborada tendo em vista apresentar o negócio, através do *Power Point*, para a coleta de *feedbacks* reais do mercado – a visualização ou não do real interesse de compra.

O segundo momento em que o conceito de *Low Fidelity* foi utilizado foi na elaboração da *landing page* da empresa: uma página na internet que expõe a proposta de valor. O objetivo não é ser completo como o site original, porém explicar a ideia e visualizar se ela gera interesse. Para isso, um *WebDesigner* foi contratado e produziu a página no domínio www.taglivros.com.br.

A primeira utilização dada para a *landing page* foi divulgá-la após uma apresentação sobre a ideia do negócio para o curso *Get Out*, destinada aos aproximadamente 40 empreendedores que cursavam a Maratona do Empreendedorismo da UFRGS. Além das dúvidas e comentários que surgiram no momento da apresentação, com isso foi possível verificar o real interesse dos que a ouviram – se eles de fato acessaram o site e se inscreveram para receber mais notícias.

Figura 10: Landing page

TAG A Biblioteca das Grandes Mentres

A TAG acredita na leitura como atividade capaz de gerar reflexões relevantes, que acabam alterando a forma como pensamos, agimos e enxergamos o mundo. Assim, transformando a nós mesmos, transformamos a realidade que nos cerca. Porém, apenas alguns livros têm a capacidade de cumprir com esse objetivo, e nós queremos descobrir quais são. Fazemos isso indo atrás das grandes mentes da atualidade, pessoas na vanguarda de suas áreas de atuação, e perguntamos a elas quais são os livros que indicam para que você leia.

- 1. Seleção**
Selecione pessoas que sejam referência em seus campos de atuação.
- 2. Indicação**
Perguntamos quais livros transformaram suas vidas.
- 3. Filtro**
Desses, escolhemos quais receberão nossa TAG.
- 4. Envio**
Você assina e, todo mês, enviamos o **kt** para sua casa.

Livro Indicado pela referência do mês.

Revista Contendo quem é o Inspirador do Mês, o motivo por ter indicado este livro e uma resenha para reflexão.

Gostaria de ser notificado quando o site ficar pronto, ou quando tivermos novidades?

contato@taglivros.com.br

Fonte: elaborado pelo autor

4.2.2. Testar aspectos operacionais

Todas essas ações de pesquisa – ou “experimentos”, como chama a metodologia do *Customer Development* – foram realizadas tendo em vista a conhecer melhor a atratividade da nossa proposta de valor perante nosso público

hipotetizado, assim verificando tanto a atratividade da ideia quanto a escolha dos segmentos-alvo de clientes. Algumas das dúvidas, porém, pairavam sobre a viabilidade operacional do negócio: os indicantes indicariam os livros de forma gratuita? Eles seriam livros diferentes daqueles que todos já conhecem? O sistema de assinatura era gerenciável, tendo em vista o funcionamento do mercado editorial e de livros? Os descontos conseguidos na compra e na logística dos livros possibilitaria vender a assinatura aos 69,90 reais projetados? Na busca por sanar essas e outras dúvidas operacionais, dois testes foram realizados.

4.2.2.1. *Conseguir indicações*

Fez-se necessário ir atrás das indicações dos livros para comprovarmos se seria possível o acesso a essas pessoas, se elas aceitariam o convite e se permitiriam utilizar suas indicações para fins comerciais. Para isso, foram selecionados alguns nomes e para que fossem abordados, como o Sérgio Chaia, ex-presidente da Nextel e autor do livro “Será que é possível?”; Marcelo Cardoso, ex-VP da Natura e palestrante; Eduardo Seidenthal, empresário que largou a carreira de executivo para fundar a Rede Ubuntu de incentivo ao empreendedorismo; além de nomes tradicionais como o Bellini, da Marcopolo; Gerdau; a família Diniz, do Grupo Pão de Açúcar, entre outros empresários conceituados.

Foi nesse momento que a *landing page* teve sua segunda utilidade: sendo uma geradora de credibilidade para acessar essas pessoas. Secretárias, ou os próprios empresários, solicitavam mais informações a respeito da empresa, por exemplo, e a *landing page* acabou servindo como substituta para o site oficial.

4.2.2.2. *Entrevista com o sócio-fundador de uma editora*

Através de um contato obtido de um fundador de uma editora de livros gaúcha, foi marcada uma entrevista para explicar os detalhes da ideia e do nosso modelo de negócios. A conversa durou aproximadamente 2 horas, tendo como apoio o *checklist* com base em nossas dúvidas (apêndice b), e foi de extrema importância para descobrirmos alguns aspectos operacionais – como o tipo de serviço que deveríamos procurar nos Correios, com quais empresas e de que modo deveríamos

negociar as compras dos livros e as possibilidades que o modelo de assinatura pode nos oferecer caso consigamos uma base alta de clientes.

4.2.3. Resultados da primeira rodada de experimentos/testes

As conclusões não resultaram de um processo linear, mas de um conjunto de ações interdependentes que ocorriam concomitantemente. Por isso, é difícil vincular algum aprendizado às entrevistas individuais, à *landing page*, ao grupo focal, ou a qualquer outra ação em específico. Todas essas ações supracitadas geraram um processo de aprendizado único, que foi o chamado “primeira rodada de experimentos”, e suas conclusões e consequências para a ideia de negócio serão expostas agora.

4.2.3.1. Testes da proposta de valor

Os principais resultados obtidos em relação à proposta de valor obtidos com a execução do três experimentos foram combinados a seguir.

*4.2.3.1.1. Por que *business*?*

O primeiro e mais importante ponto a respeito da proposta de valor foi o questionamento, frequentemente recebido pelos entrevistados, de o porquê a empresa focaria em livros de negócios. Os entrevistados, pudemos perceber com o tempo, puderam ser divididos em dois grupos: aqueles que se interessavam por livros de negócios pois sabiam da importância disso para as suas carreiras; e aqueles que enxergavam na leitura um hábito saudável, e o nutriam em suas vidas. No primeiro caso, eram homens de negócios, e não leitores, e por isso dificilmente liam algum outro gênero. No outro, eram leitores de diversas áreas, se interessavam por diversos assuntos da literatura e, devido as suas escolhas profissionais, acabavam, também, se interessando por livros de negócios. No grupo dos leitores, pudemos perceber não uma rejeição dos livros de negócios, mas principalmente um interesse de que a empresa não se limitasse a essa área. Alguns, porém, enfatizaram não dar valor às indicações de livros de grandes homens de negócios: “*businessmen* entendem de *business*, não de livros”, disse um deles. Hipotetizamos,

então, que talvez houvesse um mercado mais propenso à assinatura de livros por parte daqueles que gostam de ler.

4.2.3.1.2. O livro é mais importante do que a indicação

Isso conduziu a outro entendimento, que é a forma como cada segmento encara os livros e a leitura. Por diversas vezes, durante as apresentações e exposições da ideia, os sócios posicionavam o negócio como um diferencial à aquisição de conhecimento: o livro como um meio para a capacitação. Projetavam, assim, que a assinatura seria interessante àquele que gostaria de conhecer diferentes livros de negócios, saber o que as grandes referências da área estão lendo, fugir da *cliché* lista de bestsellers e descobrir títulos de obras que estão além do que todos estão lendo. Porém, percebeu-se que esse entendimento ecoava apenas nesse primeiro grupo. Os leitores, porém, não enxergavam a leitura como um momento de desenvolvimento pessoal, apesar de ter a consciência de que isso acontecia. Um dos entrevistados comentou “sim, eu sei que ao ler estou desenvolvendo vocabulário, adquirindo conhecimento, melhorando minha comunicação, mas em nenhum momento isso passa pela minha cabeça. A leitura é um fim em si mesma, e o livro é um momento prazeroso e valorativo por si mesmo”. Esse grupo valorizava menos o fato de o livro ter sido indicado por alguém, e mais a obra em si. Interessava-se pela indicação pois possuía curiosidade, mas a qualidade da leitura está na qualidade do livro.

4.2.3.1.3. Questões pessoais

No processo de entrevistar esse dois grupos, os sócios puderam se identificar aos poucos com o segundo. Por diversas vezes, puderam perceber que as pessoas as quais deveriam buscar as indicações não eram as mesmas que admiravam. Os livros e autores que os haviam marcado ao longo de suas vidas não provinham da área de negócios, e eram nomes variados como Eduardo Giannetti, Patch Adams, Barry Schwartz, Nicolas Nassim Taleb, Nuno Cobra, Malcolm Gladwell, Mario Sergio Cortella, entre outros que compunham um grupo diverso em termos de gênero literário. Extratificá-los em nichos e focar em negócios drenava um pouco do prazer inicial que os sócios imaginavam ter ao conceber a ideia de livros por assinatura, e

ao seguir a sugestão do segundo segmento de clientes poderiam incluí-los como indicantes.

Além do mais, concomitante a isso, os sócios foram atrás de algumas indicações e perceberam que as provenientes dos indicantes que não se limitavam à área de negócios eram mais interessantes e abrangentes – de diferentes gêneros, autores, temáticas, estilos de leitura. A diversidade agregava para a leitura, e os mantinham mais interessados e curiosos. Os livros de negócios frequentemente não forneciam tanta vontade de ler quanto os outros, e por isso foram se identificando ao universo da literatura sem um segmento definido. Por uma questão de energia e intenção, os sócios desejaram se propor apenas a ir atrás de pessoas que admiravam, e a indicar livros que também teriam interesse em ler. Não gostariam de indicar livros que não desejassem de ler ou não julgassem interessante. Essa curiosidade e esse interesse sincero seriam, acreditavam, transmitidos através da experiência da assinatura. Abrir uma empresa para encará-la apenas com uma oportunidade, e não uma experiência hedônica, seria inverter alguns dos valores que os motivavam a empreender.

4.2.3.1.4. Alterações decorrentes da rodada de experimentos

A pesquisa ajudou os sócios a entenderem a si mesmos, e a perceber que existia um grupo de clientes – os leitores – que se interessavam também por essa ideia. Por isso, os fundamentos dela foram alterados, e o foco foi alterado para trabalhar com a indicação de livros sem um segmento definido. O slogan era “A biblioteca dos grandes líderes”, e foi alterado para “A biblioteca das grandes mentes”, excluindo a palavra líder por remeter ao mundo empresarial, e agora redefinindo o posicionamento da empresa. Duas constatações claras que puderam ser observadas a partir da reação dos entrevistados a essa alteração: uma dificuldade maior de explicar a empresa e um interesse maior depois que o entendimento foi gerado. A dificuldade residia no fato de a abrangência ser tão grande que dúvidas pairavam nos clientes – mas então que tipo de livros eu receberei? Que tipo de pessoa indicará os livros? Porém, após entendida a empresa, o interesse era muito maior do que o observado anteriormente, quando o enfoque era a área de negócios. Steve Blank (2012) alertava para esse fato, pois afirmava que as empresas com produtos novos necessitam de um período de

educação de mercado, com esforços de comunicação direcionados para que o público assimile o novo conceito.

Essa mudança trouxe algumas implicações ao Modelo Canvas de Negócios, não só para o bloco da proposta de valor, mas, por consequência, para os demais. Os clientes-alvo já não eram profissionais em busca de desenvolvimento, mas leitores e interessados no mundo da literatura. Hipotetizava-se, agora, que pais também poderiam ser um público, interessados na compra não apenas para si, mas para seus filhos e família. Os parceiros-chave, que antes eram organizações como a HSM, a Endeavor, cursos de MBAs, agora dão lugar ao Fronteiras do Pensamento, ao Café Filosófico, a livrarias de renome, como a Palavraria, em Porto Alegre. O Fronteiras do Pensamento acabou sendo uma grande referência, pois acredita-se partilhar de um mesmo público-alvo e recorrer a nomes do cenário intelectual semelhantes. Além do mais, ao questionados sobre o Fronteiras e sobre seus conferencistas, diversos dos entrevistados alegaram conhecer o programa ou até já terem participado, o que evidencia a relação.

4.2.3.1.5. Outras questões

Enquanto a ideia de assinatura de livros era exposta, diversos questionamentos eram feitos por parte dos clientes que obrigaram os sócios a pensar em respostas e alternativas para respondê-las. As principais eram: e se eu não gostar do livro? E se eu já tiver o livro em casa? Por que vocês não divulgam os livros antes? O preço é fixo, mesmo variando o valor do livro todo mês?

A necessidade de responder a essas perguntas mostrou alternativas, como quando, ao pesquisar modelos de negócio parecidos para entender como essas questões eram respondidas, os sócios descobriram que o *The Guardian* estava lançando um novo serviço de assinatura de livros, a ser iniciado em 2014, chamado *The Guardian Shelf Improvement Book Subscription*. Utilizando-os como modelo, foram definidas para a empresa algumas políticas de troca que, percebemos com as entrevistas, aliviaram as dúvidas que os clientes inicialmente tinham.

Devido aos questionamentos em relação à frequência da leitura, foi pensada também em uma alternativa para o leitor menos assíduo, dessa forma diminuindo o risco de contratação da assinatura. Foi criado então o plano trimestral, onde o cliente paga R\$ 79,90 por trimestre, e recebe os livros de três em três meses.

4.2.3.2. *Testes dos aspectos operacionais*

A busca pelas indicações mostrou que, operacionalmente, o modelo é viável. O acesso às personalidades é difícil, porém foram obtidas diversas respostas positivas, e todas elas permitindo a utilização da indicação para fins comerciais, de forma gratuita. Assim, foram conseguidas indicações suficientes para meio ano de assinatura, onde a empresa terá credibilidade maior para conseguir cada vez mais nomes para as indicações.

Além disso, a conversa com o sócio-fundador de uma editora de livros possibilitou o vislumbre de algumas possibilidades e impossibilidades futuras. Como exemplo, o entrevistado sugeriu o envio módico, serviço dos Correios que possui imunidade de imposto, devido ao conteúdo que carrega – revistas, livros ou outros periódicos. Por diversas vezes os Correios haviam sido procurados e em nenhum momento informaram a respeito dessa possibilidade que barateia os custos de frete. Também comentou que o modelo de assinatura é extremamente interessante para as editoras e distribuidoras, uma vez que, caso a base de clientes tenha um tamanho razoável (para o entrevistado, a partir de 300 ou 500 assinantes o poder de barganha aumenta substancialmente), algumas coisas começam a ser possíveis: obter grandes descontos, na ordem de 40% ou 45% do preço de capa (contra 30 a 35% que usualmente se consegue); possibilidade de reimprimir de forma exclusiva edições de livros não mais impressos; possibilidade de acesso ao autor do livro, por intermédio da editora; e por fim possibilidade de tradução de livros que ainda não foram trazidos para a língua portuguesa (essa última opção, porém, sendo mais difícil e apenas viável com uma base de mais de 3 ou 4 mil assinantes, segundo o entrevistado).

As conversas mostraram que o modelo é operacionalmente vantajoso, e grandes ganhos poderão ser conseguidos, o que trouxe uma maior consciência a respeito da necessidade de aumentar rapidamente a base de clientes, pois grandes ganhos de escala poderão ser conseguidos.

4.3. SEGUNDA RODADA DE EXPERIMENTOS/TESTES

O conhecimento adquirido e o entendimento gerado a respeito do negócio e de seu mercado que os experimentos proporcionaram alteraram a ideia inicial de

negócio, e alteraram aquela versão 1.0 do Modelo Canvas de Negócios. Essa nova versão está um passo além da anterior, mas ainda possui suas hipóteses, dúvidas e incertezas. Antes, a maioria dos clientes abordados pertenciam ao círculo social dos sócios. Agora, se fazia necessário ampliar a exposição da empresa em outros contextos e para outras pessoas, e coletar *feedbacks* a respeito dessa nova concepção de empresa. Para isso, alguns experimentos foram concebidos.

4.3.1. Apresentação da empresa no encontro do Skoob

Migrando do perfil empresarial para os leitores, foi visualizada nos encontros do Skoob uma oportunidade para encontrar esse novo público-alvo. O Skoob é uma rede social de leitores, que visa a trazer informações sobre livros, interação entre os participantes, venda e troca de livros. Periodicamente, a interação entre os participantes da rede social extrapola os *pixels* e ocorre em bares, livrarias e cafeterias da cidade. O Skoob é uma rede social que atua em âmbito nacional, mas os encontros realizados são locais, e os sócios decidiram participar de um que ocorreria em Porto Alegre. Foram até o encontro para conhecê-los e de expor a ideia de negócio para coletar *feedbacks*.

O grupo se reunia para trocar experiências de leitura, e lá estavam reunidas aproximadamente 10 pessoas. A TAG foi apresentada, e a partir de então os participantes ficaram conversando sobre ela por aproximadamente uma hora. Suas percepções e reações foram bastante diferentes das que estávamos obtendo até então, e proporcionaram reflexões interessantes a respeito desse novo público.

4.3.2. Evento na Palavraria: Qual livro marcou sua vida?

Também com o intuito de extrapolar o círculo social dos sócios e apresentar a empresa para mais pessoas, um evento de exposição foi organizado. O nome do evento foi “Qual livro marcou sua vida?”, e a ideia era abrir o convite para qualquer um que quisesse participar. Lá, cada um teria espaço para expor um livro que havia marcado sua vida e explicar os motivos. Além dos participantes terem voz ativa, um convidado especial estaria trazendo sua indicação: Pedro Gonzaga, autor e escritor gaúcho.

O evento foi realizado na Palavraria, e foi bastante positivo. O objetivo dele, porém, não foi cumprido, uma vez que a divulgação foi falha e a maioria dos participantes eram nossos conhecidos. Havia, porém, algumas pessoas desconhecidas, e que mantemos o contato para conversas futuras.

4.3.3. Divulgação por email

Outro espaço conseguido para a exposição da ideia foi o *mailing* dos pais do colégio Leonardo da Vinci Alfa, localizado no bairro Rio Branco. Devido aos contatos de um dos sócios com o colégio, foi obtido o interesse e o apoio da diretora para a divulgação. Além disso, o colégio é reconhecidamente forte nas matérias de língua portuguesa e no incentivo à leitura, de modo que foi hipotetizado que os pais dos alunos que lá estudavam poderiam pertencer ao nosso público-alvo.

Dessa forma, foi elaborado um email e enviado ao colégio, obtendo alguns interessados que, após o email, direcionaram-se à *landing page* e deixaram seus contatos. Alguns desses se interessaram com maior profundidade, e ativamente enviaram um email parabenizando pela ideia. Marcio Teixeira, um desses pais, se mostrou realmente interessado no produto – para si e para o filho – e enviou um email perguntando a data de lançamento e a forma como poderia fazer a compra. Mantivemos seu contato para uma entrevista:

4.3.4. Entrevista: *earlyvangelist*

Earlyvangelist, segundo Steve Blank, é aquele indivíduo disposto e interessado a efetivamente comprar o produto, mesmo antes de seu completo desenvolvimento. Segundo o autor, uma pesquisa de mercado falha por trabalhar em um cenário imaginado – “Você compraria?”, perguntam os questionários. O *earlyvangelist*, ao contrário, não apenas responde “sim” a essa pergunta hipotética, mas demonstra interesse real na compra. Por isso, foi mantido o contato do Marcio Teixeira e marcada uma entrevista com ele, para entender melhor os motivos de ter-se interessado e assim dessa forma conhecer melhor nosso público.

4.3.5. Entrevista: sócio-fundador do Have a Nice Beer

Enquanto isso acontecia, foi conseguido o contato do Pedro Meneghetti, sócio-fundador do Have a Nice Beer, clube de assinatura de cervejas. Gaúcho que mora em São Paulo, aproveitamos um dia em que estava em Porto Alegre para marcarmos uma reunião para conversar sobre as empresas. A conversa durou aproximadamente 2h30min, abordando tópicos sobre como se deu o surgimento da HNB, as necessidades de capital, os principais problemas e cuidados que se deve ter com o modelo de assinaturas e a troca contatos de assessorias de imprensa, gráficas, entre outros.

4.3.6. Resultados da segunda rodada de experimentos/testes

A diferença entre os públicos se fez visível ao observar as reações à ideia. Logo foi percebido que o público leitor dava menos ênfase a quem seria o indicante, e mais ênfase a quais tipos de livro ele receberia. Para eles, o valor da leitura residia principalmente nos livros que receberiam, e não necessariamente no fato de terem sido indicados por alguém. Aparentemente, o mundo dos negócios possui uma glamourização maior em relação aos empresários bem sucedidos, que não se encontra no mesmo nível quando o público são os leitores. Nisso, foi possível perceber uma falha na comunicação empresarial: o enfoque excessivo nos indicantes e nas indicações que as “grandes mentes do cenário intelectual e literário” dariam comunicou uma grandiosidade que transmitiu a ideia errada: a de que somente livros profundos e complexos seriam indicados. Um dos entrevistados falou: “interessante, mas não é muito para mim, pois eu não quero só ler livros de filosofia”.

O aprendizado mais significativo que essas conversas proporcionaram foi perceber que a indicação do livro é um gerador de interesse, um tempero adicionado à assinatura para torná-la mais saborosa, mas não a proposta de valor central. Surgiu o questionamento, então, a respeito de qual seria a proposta de valor central, se o simples fato de serem livros por indicação não é suficiente para justificar um produto para esse público. A resposta ainda era desconhecida, mas a essa altura sabia-se que a **experiência** da assinatura era muito maior do que o simples fato de o livro ter sido indicado por um grande nome do cenário intelectual e literário, que é onde residia a maior parte da comunicação de *marketing*.

Com base na evolução do entendimento que os sócios possuíam a respeito da TAG, e apoiados na crítica que Marcio Teixeira fez ao slogan – que parecia muito “comercial”, em suas palavras – o alteraram de “A biblioteca das grandes mentes” para “Experiências Literárias”. A abrangência e a intangibilidade foram propositais, para dar enfoque à **experiência** da assinatura, e não apenas na indicação. O novo slogan – e também o novo conceito e posicionamento que ele carrega – teve maior aceitação e credibilidade por parte do público entrevistado.

4.3.6.1. *A construção dessa experiência*

Os experimentos ampliaram novamente o entendimento a respeito do contexto em que a TAG está inserida, que teve como consequência a mudança no posicionamento – no *slogan* e na forma de comunicá-lo. Porém, a abstração e intangibilidade que significa dizer “estarmos vendendo uma experiência, e não apenas indicações” precisa de apoio prático para que não seja mais uma frase nadando no mar dos *clichés*. Algumas das mudanças que ocorreram até agora:

4.3.6.1.1. Email escrito pelo livro: *Better World Books*

Um dos entrevistados comentou ter comprado recentemente um livro da *Better World Books*, uma empresa que, para cada livro comprado, outro será doado. Logo após a compra, ele recebeu um email de confirmação criativo, que diz não ter esquecido até hoje. O email é um texto como se tivesse sido escrito pelo livro que ele comprou, e não por um funcionário. O texto não possui utilidade alguma, a não ser o fato de ser divertido e ter agregado para a experiência de compra.

Figura 11: Exemplo de email que será enviado



Nós, da TAG, também queremos contar a nossa história para mais pessoas! É para reconhecer e agradecer aqueles que nos indicam que lhe entregamos o **código de indicação**. Quando alguém se associar usando seu código, você recebe **10% de desconto** (cumulativos!) na próxima mensalidade



Fonte: elaborado pelo autor

Com base nessa ideia, os sócios decidiram enviar, também, uma mensagem após a primeira compra do cliente, como se fosse o livro que tivesse escrito. Como o livro enviado é surpresa, as informações contidas na mensagem darão pistas a respeito daquela obra – a categoria que o livro se enquadra, a época e língua em que foi escrito, etc., para aumentar a curiosidade do associado.

4.3.6.1.2. Revista TAG

Anteriormente, a ideia era enviar, juntamente com o livro, uma cartilha contendo informações a respeito do indicante – quem ele é e o porquê foi escolhido – e os motivos de sua indicação. Para agregar conteúdo à assinatura e despertar o

interesse para a obra enviada, a cartilha deu espaço para uma revista, e as informações sobre o indicante passaram a ser secundárias às informações a respeito da obra indicada.

A intenção por trás da confecção da revista é tornar a leitura da obra enviada diferente da leitura que o leitor teria caso a tivesse comprado em uma livraria. O produto principal da assinatura permanece sendo o livro, e portanto a revista será projetada para ter uma leitura rápida: 40 minutos, no máximo, caso toda ela seja lida. Além das informações a respeito de quem é o indicante do mês e dos motivos da indicação, uma seção conterá informações e curiosidades a respeito do livro que está sendo enviado e de seu autor, com o objetivo de despertar o interesse para a leitura que ocorrerá. Conterá, também, uma seção chamada “Ecos da Leitura”, onde assuntos e conteúdos relacionados serão trazidos – filmografia sugerida, outros livros recomendados, poesias, músicas e textos e artigos relacionados à temática e aos assuntos abordados na obra indicada, comentários dos associados.

4.3.6.1.3. Manual do Associado: Bem-vindo ao Clube!

Para transmitir o sentimento de pertencimento a um clube, bem como para esclarecer pontos a respeito do funcionamento e da ideologia da empresa, um Manual do Associado foi elaborado para ser entregue aos novos associados. O Manual – bem como o *email*, a Revista e todos os outros materiais – foram elaborados e testados junto aos entrevistados, sendo o *feedback* deles o balizador da criação dos conteúdos. Quando os textos atingiam os sentimentos que esperávamos – quando o entrevistado gostava da leitura, sentia-se interessado e com vontade de ler a obra enviada – então sabia-se ter atingido o objetivo. Ele será do tamanho de uma folha A4, em retrado, com uma dobra no meio, conforme figuras abaixo.

Figura 12: capa e contra capa do Manual do Associado



Fonte: elaborado pelo autor

Figura 13: miolo do Manual do Associado

EXPERIÊNCIAS LITERÁRIAS?

Explicar o que a TAG vem de é, quase sempre, uma tentativa frustrada. São livros, mas não são só livros. É o processo de curadoria por trás dos livros, a indicação de alguém de renome no cenário intelectual, mas também não é só isso. É a revista que acompanha a indicação, que busca enriquecer a leitura, mas ainda não se resume a isso. A TAG é o livro, é a indicação, é a revista, é esse kit que você abriu. Mas ela é, também, a curiosidade a respeito de qual livro receberá, o incentivo à leitura qualificada, um momento de ampliação de horizontes, o insight que a leitura proporcionou, uma viagem a novos assuntos e mundos literários, um despertar de interesse para novas obras e autores, a utilidade do conhecimento sendo adquirido e o prazer da descoberta de uma nova leitura. Todos esses elementos são partes constituintes de uma única e indivisível experiência literária que a TAG projeta para seus associados. Como toda experiência, qualquer tentativa de classificá-la acaba por reduzi-la: para entender, devemos vivenciar. E, para aproveitá-la da forma mais satisfatória possível, intencionamos esclarecer alguns pontos a respeito desse clube ao qual você agora pertence:

SOBRE NEUTRALIDADE IDEOLÓGICA

Não existe aqui ideia de esquerda ou de direita, liberal ou conservadora, positiva ou negativa. Ideias, pensamentos e reflexões não possuem partidos. Elas são somente ideias, e devem ser questionadas dentro de seu próprio âmbito. Buscamos a neutralidade ideológica. Talvez por isso busquemos a diversidade nos nossos indicantes – de diferentes profissões, nacionalidades e tendências políticas – e suas ideias e opiniões não necessariamente refletam as nossas.

POR QUE NÃO DIVULGAMOS OS LIVROS ANTES?

Não divulgamos os títulos das obras recomendadas para não prejudicarmos o sabor do mistério, pois parte da experiência provém dessa descoberta. Porém, não desejamos que a curiosidade pelo título da obra seja substituída pela insegurança de já possuí-la. Por isso, oferecemos opções de troca, explicadas a seguir.

UMA BIBLIOTECA EM CONSTRUÇÃO PERMANENTE

A leitura é a relação entre o leitor e seu livro, e só é proveitosa caso seja vivida com afinidade, interesse e vontade. Somente quando estes se fizerem presentes você poderá aproveitar de verdade o momento. Não desejamos impor leituras, tornando os livros enviados itens obrigatórios de um *checklist* literário. Eles são, na verdade, preciosidades que, aos poucos, constituirão uma biblioteca e, quando o momento certo chegar, estarão esperando para que a leitura seja consumada.

SOBRE POLÍTICAS DE TROCA

A divulgação do teaser do livro do próximo mês, no site ou na revista do mês precedente, é feita de modo sutil, para que a identificação somente seja possível àqueles que já o leram. Quem julgar tê-lo identificado e não quiser recebê-lo, basta nos enviar um e-mail contendo o nome do livro, que ofereceremos outras opções do nosso acervo. Não satisfeito com as opções, há ainda a possibilidade de suspensão daquele mês. Aqueles que não identificarem de qual obra se trata, mas que no seu recebimento descobrirem que já a possuem e desejarem a troca, podem nos enviar um e-mail que as mesmas opções de troca serão oferecidas.

O QUE É E COMO LER A REVISTA?

A revista é o produto físico de um processo que ocorre em nós mesmos: a curiosidade ao descobrirmos a indicação, a pesquisa acerca do livro e seu autor, o prazer da leitura e as reflexões que ela proporciona. A experiência que temos enquanto a elaboramos é o que desejamos transmitir a você através deste material. Sugerimos que a revista seja a primeira leitura a ser realizada – antes mesmo da orelha do livro indicado! Ela dificilmente levará mais de 30 minutos.

TAG: QUAL O SIGNIFICADO?

Certa vez, a escritora norte americana Helen Exley afirmou que "books can be dangerous. The best ones should be labeled 'This could change your life'". (Livros podem ser perigosos. Os melhores deveriam ser etiquetados "este livro pode mudar sua vida"). Sinônimo de *to label*, o verbo *to tag* significa, em inglês, o processo de rotular, classificar e etiquetar. Os livros que enviamos a você receberam a nossa tag, o que significa terem passado pelo processo de curadoria que envolve a seleção das obras a você recomendadas.

Fonte: elaborado pelo autor

4.3.6.1.4. Marcadores personalizados

Outro detalhe criado para temperar a experiência foi a criação de marcadores de página personalizados. Cada mês, um marcador referente ao livro enviado será entregue ao associado. Assim como as capas e contracapas das revistas, os marcadores foram pensados como itens de colecionador, e sua arte se desenvolve ao longo do tempo.

Figura 14: marcador de página



Fonte: elaborado pelo autor

4.3.6.1.5. Por que não divulgar os livros antes?

Antes, quando o enfoque estava na obra, haviam poucas justificativas para não temer a possibilidade de os clientes descobrirem quais eram os livros que seriam – ou que foram – enviados e os comprassem nas livrarias por um preço mais baixo. Afinal, o que essas pessoas obteriam seria praticamente igual ao que os associados da TAG obteriam com a assinatura: o livro indicado. Portanto, anteriormente, a opção por não revelar os livros que seriam enviados era crucial para manter a

atratividade da assinatura. Agora, porém, a opção por não revelar os livros tem outro motivo: não estragar a experiência de descoberta do cliente.

Conforme explicado no Manual do Associado, todos os meses um *teaser* sobre o livro do mês seguinte será divulgado (na revista e por email, para os associados, e no site, para o público geral). A ideia é que o *teaser* contenha informações vagas a respeito da obra, de modo que não a revele. O motivo disso é gerar a curiosidade, que será sanada no momento do recebimento da assinatura. Em nenhum momento a não divulgação é tratada como um tabu, tanto que, caso o cliente tenha lido o *teaser* e julgar saber de qual livro se trata, pode enviar-nos um email e, caso ele esteja certo, poderá suspender a assinatura daquele mês. Também não é desejoso esconder o livro para evitar cancelamentos: aqueles que, quando receberem a assinatura, já possuem ou já terem lido o livro, e por isso não quiserem, poderão devolvê-lo e outras opções serão oferecidas ao cliente. Tudo isso para construir a experiência, nutrindo a curiosidade, e não para esconder e proteger o valor. Assim os sócios acreditam que, com o tempo, através do Manual do Associado, da Revista e dos demais pontos de contato com os clientes, eles perceberão que a experiência da associação é maior do que apenas os títulos da obras indicadas.

4.4. TERCEIRA RODADA DE EXPERIMENTOS/TESTES

A segunda rodada de experimentos e os aprendizados que dela derivaram responderam diversas das dúvidas que antes vigoravam a respeito do negócio. Sabia-se, agora, com maior certeza o que era a nossa empresa, qual era o nosso produto e onde estava nosso valor. A construção de uma experiência literária através da assinatura passou a fazer cada vez mais sentido para os sócios, que puderam perceber que era também valorizada pelos clientes. Porém, uma experiência somente é compreendida quando é experienciada, de modo que já não bastava conversar sobre ela. Para que a coleta de *feedbacks* siga evoluindo, a próxima rodada de experimentos deveria ir além das entrevistas e da exposição de ideias, e portanto os sócios definiram terem chegado no momento em que deveriam elaborar de fato os materiais e mostrar na prática o produto da empresa para o público geral: em outras palavras, levar ao mercado o *High Fidelity MVP* da TAG.

Depois de diversas alterações na ideia inicial, julgou-se ter chegado numa concepção de produto que está suficientemente pronta para ser posta em prática. A

partir desse momento, o foco é o lançamento do produto no mercado (*High Fidelity MVP*), e para que isso ocorra algumas ações começaram a ser realizadas:

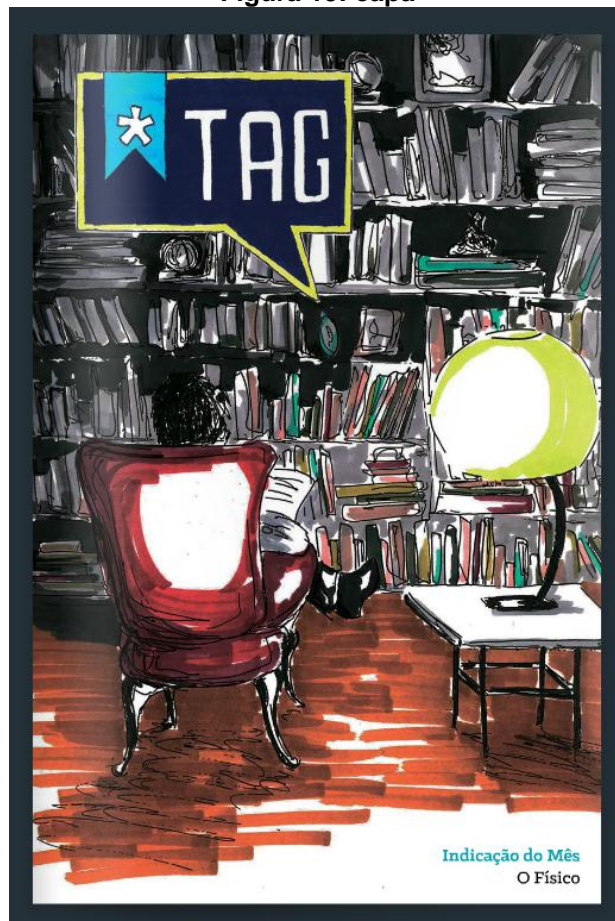
4.4.1. O desenvolvimento do produto

Além dos materiais e conteúdos pontuais que compõem a experiência que a TAG deseja proporcionar aos seus clientes – como o Manual do Associado, os e-mails periódicos, os marcadores de página personalizados, a embalagem que o produto será enviado, etc. – a principal parte do produto precisava ser posta em prática: a definição dos livros que serão enviados e a elaboração das revistas que os acompanham. Após levar em consideração critérios como estilo do livro, tamanho, preço, entre outros aspectos, foram selecionadas as obras que serão enviadas ao longo do ano de 2014.

Como a previsão de lançamento da empresa – execução do *High Fidelity MVP* – está planejada para agosto (mais informações sobre isso abaixo), foram selecionadas cinco obras que compuseram a coleção desse ano da TAG, indicadas por cinco pessoas: Mario Sergio Cortella em agosto, Daniel Pink em setembro, Javier Naranjo em outubro, em uma edição especial em homenagem ao dia das crianças, Frei Betto em novembro e Peter Singer em dezembro, em uma edição especial de Natal.

Após a definição dos livros que serão enviados, iniciou-se a elaboração das revistas. Para que estivesse tudo pronto para o lançamento, foi projetado a necessidade de ter finalizada a elaboração de conteúdo das primeiras três revistas. Segue algumas imagens que ilustram partes da revista elaborada para o primeiro mês, referente ao livro *O Físico*, de Noah Gordon, indicação de Mario Sergio Cortella.

Figura 15: capa



Fonte: elaborado pelo autor

Figura 16: índice

		Indicação do Mês 3
OS OUTROS DE NÓS MESMOS		
<small>Capítulo do livro <i>Qual é a tua obra?</i>, de Mario Sergio Cortella, editado pela Editora Vozes à TAG</small>		
<p>A ética é, antes de mais nada, a capacidade de protegermos a dignidade da vida coletiva. Afinal de contas, nós, homens e mulheres, vivemos juntos. Aliás, para seres humanos, não existe vivência, existe apenas convivência. Nós só somos humanos com outros humanos. A nossa humanidade é compartilhada. Ser humano é ser junto. Isso significa que é preciso que saibamos que a nossa convivência exige uma noção especial da nossa igualdade de existência, o que nos obriga a afastar do ponto de partida qualquer forma de arrogância.</p> <p>Gente arrogante é gente que acha que já sabe, repetamos. Gente arrogante é gente que acha que já conhece. Gente arrogante é gente que acha que ela é o único tipo de ser humano válido que existe. Gente arrogante se relaciona com o outro - por conta do dinheiro que carrega, por conta do nível de escolaridade, por conta do sotaque que usa - como se o outro não fosse outro. Fosse menos. Isso apequena a vida e apequena a alma, se se entender a alma como a sua identidade.</p> <p>Gente arrogante é incapaz de prestar atenção. Você está dialogando com o arrogante, ele não presta atenção no que você está falando. Ele fica pensando enquanto você fala. Ele não quer nem saber o que você está falando. Ele só está esperando você parar para ele continuar falando. O arrogante esquece uma frase do grande teólogo catarinense Leonardo Boff, que diz que "um ponto de vista é a vista a partir de um ponto". A ética, entre outras coisas, nos obriga a perceber essa multiplicidade de pontos de vista. O arrogante acha que só tem um ponto de vista que vale: o dele.</p> <p>O arrogante é incapaz de ter uma das coisas importantes e que está a razão central da ética: a visão de alteridade. É a capacidade de ver o outro como outro, e não como estranho. Os latinos tinham uma expressão</p>		
A INDICAÇÃO DO MÊS		
03	Os outros de nós mesmos	
07	O indicante: Mario Sergio Cortella	
11	O livro: O Físico	
16	Noah Gordon e suas obras	
ECOS DA LEITURA		
20	A trajetória de Rob	
22	Travessia	
27	A humanidade que não se constitui como humanidade	
* A INDICAÇÃO DE JUNHO		
33	Daniel Pink	

Fonte: elaborado pelo autor

Figura 17: seção de apresentação do Mario Sergio Cortella



A INDICAÇÃO DO MÊS

**O INDICANTE:
MARIO SERGIO CORTELLA**

Com linguagem fluida e agradável, Mario Sergio Cortella traz, em suas obras, temas de relevância filosófica – como a ética – de forma que mais se assemelha a uma conversa entre amigos. Simplicidade, porém, que não deixa de carregar a profundidade de seus pensamentos. Além do livro do qual o capítulo supraexposto foi retirado, Cortella estendeu seus questionamentos em diversas outras publicações, explicitando o papel fundamental da filosofia nas decisões que tomamos, tanto em nossa vida pessoal quanto profissional.

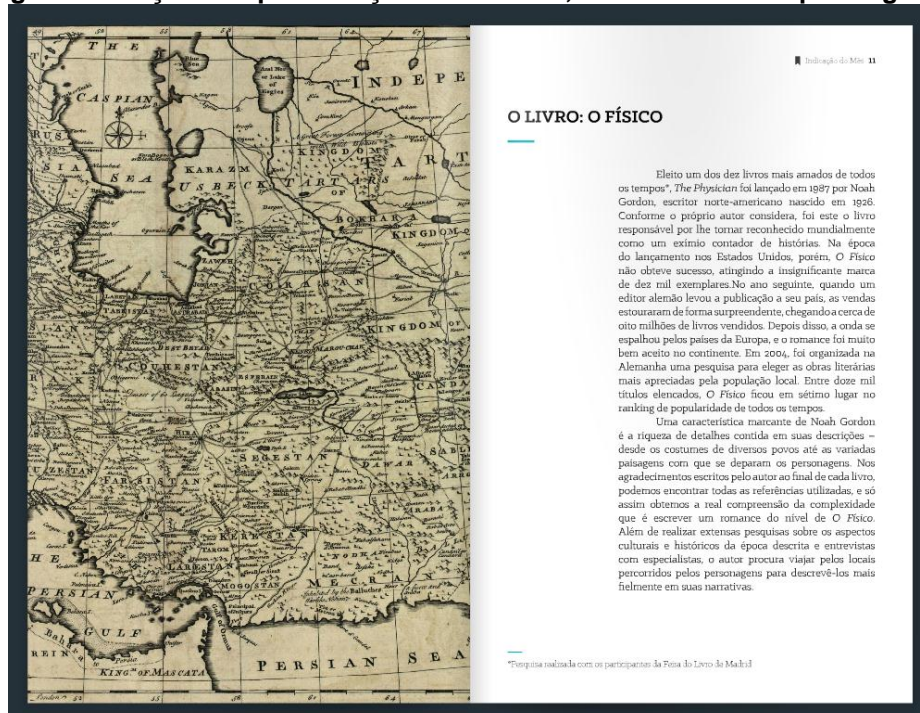
O filósofo e escritor nasceu em 1954, em Londrina, no Paraná. Na juventude, experimentou a vida monástica em um convento da Ordem Carmelitana Descalça, mas abandonou a perspectiva de ser monge para seguir a carreira acadêmica. Foi Secretário Municipal de Educação, em São Paulo, de 1991 a 1992. Tornou-se doutor em Educação pela PUC-SP em 1997, sob a orientação de Paulo Freire, que se orgulhava ao descrever Cortella como “um dos poucos filósofos brasileiros que pensa o novo”. Dedicou grande parte de sua vida ao estudo do pensamento filosófico e do sistema educacional. Escreve regularmente artigos em revistas e jornais de circulação nacional, e é autor de diversos livros, ou “provoações filosóficas”, como ele mesmo costuma chamá-las.

“ Um livro bom é um livro insatisfatório. Na hora em que você termina de ler, fica olhando para aquelas páginas, querendo que continuassem. ”
-Mario Sergio Cortella, Qual é a tua obra?

FOTO: ARQUIVO PESSOAL

Fonte: elaborado pelo autor

Figura 18: seção de apresentação de O Físico, o livro escolhido para Agosto



O LIVRO: O FÍSICO

Eleito um dos dez livros mais amados de todos os tempos, *The Physicist* foi lançado em 1987 por Noah Gordon, escritor norte-americano nascido em 1926. Conforme o próprio autor considera, foi este o livro responsável por lhe tornar reconhecido mundialmente como um extímio contador de histórias. Na época do lançamento nos Estados Unidos, porém, *O Físico* não obteve sucesso, atingindo a insignificante marca de dez mil exemplares. No ano seguinte, quando um editor alemão levou a publicação a seu país, as vendas estouraram de forma surpreendente, chegando a cerca de oito milhões de livros vendidos. Depois disso, a obra se espalhou pelos países da Europa, e o romance foi muito bem aceito no continente. Em 2004, foi organizada na Alemanha uma pesquisa para eleger as obras literárias mais apreciadas pela população local. Entre doze mil títulos elencados, *O Físico* ficou em sétimo lugar no ranking de popularidade de todos os tempos.

Uma característica marcante de Noah Gordon é a riqueza de detalhes contida em suas descrições – desde os costumes de diversos povos até as variadas paisagens com que se desparam os personagens. Nos agradecimentos escritos pelo autor ao final de cada livro, podemos encontrar todas as referências utilizadas, e só assim obtemos a real compreensão da complexidade que é escrever um romance do nível de *O Físico*. Além de realizar extensas pesquisas sobre os aspectos culturais e históricos da época descrita e entrevistas com especialistas, o autor procura viajar pelos locais percorridos pelos personagens para descrevê-los mais fielmente em suas narrativas.

*Tiragem realizada com os participantes da Feira do Livro de Marilândia

Fonte: elaborado pelo autor

Figura 19: seção de apresentação do indicante do mês posterior

Indicação de Junho 33

A INDICAÇÃO DE JUNHO

O INDICANTE:
DANIEL PINK

Considerado pela Biblioteca do Congresso Americano um dos 10 livros mais influentes nos Estados Unidos, o livro do mês de Junho foi escrito logo após o término da Segunda Guerra Mundial por um médico judeu sobrevivente dos campos de concentração nazistas. Não é, porém, um livro de relatos históricos ou análises políticas, e sim uma exposição ao leitor dos dilemas internos de um homem que viveu o absurdo, e precisou encontrar um sentido para a vida a fim de manter-se vivo durante o período enclausurado no campo de Dachau.

A partir das palavras deste brilhante autor austríaco, os aprendizados e reflexões proporcionados pelas experiências frente às câmaras de gás e aos trabalhos forçados durante o Terceiro Reich tornam-se transponíveis a qualquer época, situação ou indivíduo.

O livro me convenceu de que o desejo de viver uma vida com propósito e significado é parte do que significa ser humano. Se o autor pode buscar algo transcendente nos horrores dos campos de concentração, podemos também fazê-lo em nossas próprias vidas.

Eleito um dos 50 pensadores mais influentes do mundo na área de negócios, Daniel Pink é autor de diversos renomados livros, como *O Cérebro do Futuro* e *Motivação 3.0*. Sua palestra *The puzzle of motivation*, que pode ser vista na página do Daniel Pink no site da TAG, está entre os 10 TED Talks mais assistidos de todos os tempos. Pink trabalhou por dois anos na Casa Branca como responsável pelos discursos do vice-presidente Al Gore.

Informações completas a respeito do indicante do mês e do livro recomendado podem ser encontradas em www.taglivros.com.br ou ainda na revista do próximo mês.

Fonte: elaborado pelo autor

A elaboração da revista implicou a contratação de uma equipe para ajudar na elaboração do conteúdo, na ilustração da capa, na diagramação e na impressão. Além do alto custo de mão-de-obra envolvido na geração de conteúdo relevante, outro grande problema pode ser percebido. Para viabilizar as impressões, deve-se realizar o pedido em uma gráfica *offset*, que possui, além de maior qualidade de impressão, os orçamentos mais em conta. Para isso, porém, um pedido mínimo de 150 revistas deveria ser efetuado: caso fossem impressas 50 unidades, por exemplo, o valor unitário é de R\$ 50. Caso fossem impressas 150 unidades, o valor unitário cai para R\$ 15, pois o maior custo é o de *setup* das máquinas, de modo que não vale a pena, financeiramente, imprimir menos que essa quantidade. Essa descoberta influenciará diretamente as estratégias de lançamento da empresa, uma vez que (1) será preciso dar vazão a um número grande de revistas, enquanto a TAG não obtiver cento e cinquenta associados por mês, através do envio de kits para jornalistas, por exemplo; e (2) será preciso atingir a base de cento e cinquenta clientes em até quatro meses, caso contrário a perda financeira mensal pode acarretar no término da empresa.

4.4.2. Construção do site oficial

Enquanto o produto era desenvolvido, o site oficial da empresa deveria ser construído. Diversas complicações atrasaram demasiadamente o prazo estipulado, sendo o principal fator a dificuldade de integração do sistema de pagamento ao site. Após pesquisa, observou-se que as opções PagSeguro e Paypal são excessivamente onerosas. Ao invés delas, a alternativa mais em conta – mas não por isso menos completa ou segura – era a contratação de um *gateway* de pagamento. A dificuldade residiu no fato de que integrar um serviço *online* de pagamentos – como o PagSeguro – ao site é tarefa simples, ao passo que integrar um sistema de pagamento diretamente exige maior conhecimento. Após longas tentativas, o responsável pelo site que inicialmente fora contratado não conseguiu executar a tarefa, e tivemos que buscar outro profissional, o que gerou meses de atraso para o projeto e nos obrigou a adiar o lançamento da empresa para agosto.

Figura 20: design da página inicial do site

QUEM SOMOS INDICAÇÃO DO MÊS **TAG** Experiências Literárias PLANOS DÚVIDAS COMUNS

A TAG tem o objetivo de encontrar os **melhores livros** e proporcionar **experiências literárias** enriquecedoras.

ASSOCIE-SE

Selecionamos grandes referências do cenário intelectual.

Descobrimos quais foram as obras que mais influenciaram e marcaram suas vidas.

Enviamos, por 69,90* mensais, uma dessas obras para a casa de nossos associados, acompanhada de uma revista exclusiva para enriquecer a leitura.

Saiba mais >

* Frete gratuito para qualquer região do país.

Agosto 2014

Mario Sergio Cortella

Autor de aclamados livros, nosso indicante de agosto é considerado um dos mais importantes filósofos brasileiros da atualidade. Mario Sergio Cortella foi Secretário Municipal da Educação, em São Paulo, após ter trabalhado com Paulo Freire.

Sucesso absoluto na Europa, o livro indicado por Cortella apresenta a emocionante história de um jovem inglês que, com a ambição de tornar-se médico durante a Idade Média, tem de percorrer a Europa em direção à Pérsia, sede de renomada escola de medicina.

Já leu esse livro? Saiba mais >

Indicações Futuras

Daniel Pink

Eleito um dos cinquenta pensadores mais influentes da área de negócios.

Studio BTK

Curte Você curtiu isso.

Você e outras 2.132 pessoas curtiram Studio BTK.

Fonte: elaborado pelo autor

4.4.3. Formalização dos aspectos legais

Nesse íterim, foi dada a execução do processo de criação de um CNPJ, bem como a contratação de um contador responsável pela empresa. A formalização se fez necessária desde o início principalmente porque se faz necessário o CNPJ para estabelecer relação contratual com a Cielo e com o *gateway* de pagamentos, e também para que seja efetuado o cadastro nas distribuidoras e editoras.

4.4.4. Mês de lançamento

Por fim, enquanto eram realizadas as atividades acima descritas, o mês de lançamento da empresa estava sendo planejado. Entre diversas outras questões, as principais foram:

4.4.4.1. Assessoria de imprensa

Devido à abrangência nacional e às dificuldades de atingir o principal mercado consumidor – São Paulo e Rio de Janeiro – por conta própria, foi decidida a contratação de uma assessora de imprensa para divulgar a TAG na região. A assessora veio por indicação do fundador do Have a Nice Beer, na conversa já descrita nesse trabalho.

4.4.4.2. Definição do mês de lançamento

Por sugestão da assessora de imprensa, que sugeriu que se esperasse o término da Copa do Mundo para lançar a empresa, e devido aos atrasos da elaboração do site, definimos como mês de lançamento agosto, e como mês de divulgação julho.

4.4.4.3. Elaboração do plano de divulgação

Não há razões para sustentar toda a divulgação na assessora de imprensa, portanto foi elaborado um plano de divulgação a ser executado pelos sócios. O plano inclui mídias digitais, com estratégias de Facebook, posts patrocinados e

AdWords; definição de potenciais parceiros, como universidades (contamos com o contato de alguns professores e a possibilidade de apresentarmos a empresa aos alunos), o Movimento Empresa Junior (os sócios foram convidados a apresentar a empresa no EMEJ, Encontro Mineiro de Empresas Juniores, para um público estimado de quinhentas pessoas, em setembro) e o Fronteiras do Pensamento, que será feita proposta de parceria; abordagens frente a livrarias, sebos e espaços culturais; elaboração de materiais de venda, tais como marcadores de página para divulgar a empresa e campanha de conteúdo *online*, entre outras questões. O plano definiu uma série de frentes de divulgação e ações que deverão ser executadas continuamente, mas principalmente durante o mês de lançamento da empresa.

4.4.5. Resultados da terceira rodada de experimentos/testes

Infelizmente, no momento do término do Trabalho de Conclusão do Curso o lançamento da empresa ainda não havia sido realizado, de modo que não foi possível colher e registrar os resultados do *High Fidelity MVP*, que é o lançamento do produto no mercado e a coleta de *feedbacks* a partir da prática. Apesar de que o aprendizado, e também os resultados para esse projeto, pudesse ter sido maior caso o lançamento pudesse ter sido feito com antecedência, diversas foram as conclusões e os ensinamentos que a execução da metodologia do *Customer Development* trouxe. A partir de agora, serão expostas as análises, levando-se em consideração (1) a evolução da empresa enquanto estando executando a metodologia; (2) a análise da própria metodologia, comparando-a com alternativas tradicionais como o Plano de Negócios; e (3) os aprendizados proporcionados, refletindo a respeito dos ensinamentos que o processo proporcionou aos sócios, como empreendedores.

4.5. ANÁLISES

Conforme exposto no segundo capítulo, a metodologia *Customer Development* é dividida em quatro ciclos, sendo os dois primeiros correspondentes à fase de *Search* e os dois últimos à fase *Execution*. A Modelagem de Negócios resume-se a encontrar um modelo de negócios que se prove viável e lucrativo (*Search*) para que então possa ser escalado e transformado em uma empresa

(*Execution*). A busca pelo modelo de negócios começa na concepção inicial da ideia, derivada da visão do empreendedor para sua empresa. Essa visão inicial é sistematizada em um Modelo Canvas de Negócios, e a partir de então sofre uma sequência de experimentos práticos para validar ou refutar as hipóteses do modelo, e evoluí-lo, até que este se prove lucrativo e escalável.

Primeiramente para a execução desta metodologia, a tarefa consistia em sistematizar a ideia de negócio – o sistema de assinatura de livros por indicação – em um Modelo Canvas de Negócios. Após isso, continuando o ciclo de *Customer Discovery*, três rodadas de experimentos foram realizadas tendo em vista a iniciar a modelagem, e seus resultados já foram expostos. A evolução do negócio foi visível conforme percorria a execução da metodologia. Diversas hipóteses foram confirmadas – como a viabilidade operacional do modelo de assinaturas – e diversas outras foram refutadas, e portanto alteradas – como o enfoque inicialmente dado aos livros de negócios.

As mudanças ficaram claras à medida que cada um dos nove blocos da versão 1.0 do Modelo Canvas de Negócios foram sendo alterados. A aceitação por parte do público foi visivelmente crescente conforme a execução de rodada após rodada de experimentos. As primeiras entrevistas realizadas com os possíveis consumidores mostravam muitas indefinições e carências na proposta de valor, ao passo que as últimas apresentações da empresa tiveram maior receptividade. Desse ponto de vista, não há dúvidas que o caminho percorrido rendeu frutos para o negócio, que foi substancialmente alterado para se adequar melhor aos desejos dos empreendedores e às demandas do mercado.

Poucas são as aplicações registradas e analisadas do *Customer Development* em trabalhos acadêmicos nacionais, justamente por sua ampla utilização empírica, sem apoio acadêmico, e pouca rigidez metodológica. Portanto, ter registrado o passo-a-passo da execução dessa metodologia possibilitou alguns aprendizados a seu respeito. Uma relação de comparação se estabeleceu ao longo da fundamentação teórica, entre a abordagem utilizada por esse trabalho e a abordagem tradicional do Plano de Negócios. As conclusões que a prática possibilitou põem luz nesse contraste, e extraem dele alguns aprendizados que podem ser úteis como conteúdo exploratório para futuros trabalhos.

O que se percebe ao iniciar um negócio é que as dúvidas e incertezas do empreendedor vão além de uma problemática restrita de pesquisa. Ele não conhece

seu mercado, não entende o modo de operar de seus fornecedores, nunca conversou com um cliente e não sabe se a ideia que possui faz sentido para mais pessoas além dele mesmo, o que complica a delimitação de um problema de pesquisa. Ademais, não é uma resposta que o empreendedor deseja. Ele não quer saber se sua ideia é viável ou não, bem como o retorno sobre o investimento, pois isso parte do pressuposto de que sua ideia é estática e inalterável, fadada desde sua concepção ao sucesso ou ao fracasso. Mais que isso, ele quer transformar essa sua ideia 1.0 em uma ideia 2.0, a partir da interação com o mercado, com os clientes, com os fornecedores, de modo a torná-la atrativa e viável. O principal ponto foi perceber que *o modo como a ideia é executada é também variável que definirá seu sucesso ou não* – variável que é ignorada em uma pesquisa de mercado, mas que não é ignorada na “pesquisa interativa” que é o *Customer Development*. Portanto, a primeira constatação é que a metodologia utilizada pelo empreendedor deve comportar essa variedade de dúvidas, e deve entender o negócio não como algo estático a ser testado, mas alterável e adaptável aos *feedbacks* do mercado.

É devido a esse enfoque interativo com o mercado que a metodologia entende que o único *feedback* relevante é aquele que vem da vida real, ou seja, de clientes, fornecedores, parceiros reais. O caráter interativo possui pouco rigor pois a cada interação a problemática muda: dúvidas são sanadas, com isso novas ideias surgem, e com elas outras dúvidas. A interação permite um *feedback* puro: ao invés de perguntar se o cliente compraria, você de fato tenta vender para ele; ao invés de estudar possibilidades de parceria, você efetivamente propõe o estabelecimento de parcerias. O cenário, antes hipotético ou imaginado, torna-se verdadeiro.

Quando se trata de inovação, a importância da metodologia é ainda mais acentuada. Em negócios inovadores, as incertezas aumentam, uma vez que nem ao menos o mercado é sabido. Diversas são as histórias de produtos que iniciaram visando a atender determinado público, e terminaram atingindo outros, como as calças jeans, que dizem ter sido inicialmente desenhadas como produtos resistentes para marinheiros, que acabaram se tornando artigo de moda para o público geral. A pesquisa de mercado é um retrato que não interage com o cenário retratado. O *Customer Development* interage, e permite que a evolução ocorra a partir dessa interação prática. Em negócios inovadores, a incerteza é maior e maiores também são as chances de que a ideia inicial do negócio seja alterada conforme a interação com o mercado ocorrer.

Alguém que deseja vender um produto existente para um mercado existente possui um cenário que facilita a pesquisa tradicional: sabe-se o que perguntar e a quem perguntar. Porém, as dificuldades aparecem quando o produto não possui parâmetros claros e o público é desconhecido, sendo ele também mais uma das hipóteses iniciais.

Apesar dos benefícios, algumas complicações surgem da falta de rigor metodológico: os experimentos quase nunca são conclusivos – ao contrário, o objetivo é fornecer informação, e com ela gerar *insights* e evolução. O que se percebe ao realizar os experimentos – apresentar a um cliente, elaborar uma *landing page* para atrair interessados, participar de um evento para divulgar a empresa, estabelecer parcerias – é que essas interações são sempre combustível para novas ideias. Frente às rejeições dos clientes, às impossibilidades dos fornecedores, às sugestões dos parceiros, enfim, às informações novas que surgem a partir das experimentações, o empreendedor tem sempre a oportunidade de alterar os pequenos aspectos do negócio, porém nunca possui a certeza da validade dessa alteração, e cada alteração gera mais dúvidas.

Por exemplo, a ideia inicial da TAG eram livros de negócios. Frente aos questionamentos dos clientes, julgou-se que poderia ser interessante darmos uma abrangência maior aos livros, e passar a abordar um público leitor interessado em livros gerais, mas não havia certeza, tampouco comprovação estatística. A mudança foi uma tentativa, uma resposta que o empreendedor deu aos *feedbacks* que estava recebendo. Essa nova ideia, porém, possui também suas próprias dúvidas, que por sua vez também deverá ser testada, encerrando o *loop* já ilustrado na figura 5. Essa é, portanto, uma diferença significativa entre as abordagens: ao contrário da pesquisa de mercado tradicional, o *Customer Development* é um tipo de pesquisa não-conclusiva, que não dá respostas certas, mas fornece informação para que o empreendedor decida a partir dela.

Atrelado a isso está outro grande benefício da metodologia: a interatividade facilita a concepção do negócio. É muito difícil, no momento inicial do empreendimento, com as informações restritas que o empreendedor possui, ter uma concepção ampla de como será sua empresa. É como decidir a disposição dos móveis em um ambiente: é muito mais fácil decidir onde posicionar o sofá após já ter colocado a mesa, mesmo que tudo seja alterado posteriormente. Ou como escrever um livro: o fim que o personagem terá e as aventuras que o ele passará durante a

trama são em grande parte decididos apenas conforme o livro for sendo escrito, e não pré-decididos antecipadamente. Da mesma forma, é mais fácil definir os aspectos do negócio conforme ele for sendo validado pelas experiências do mercado. A cada pedaço de informação, o quadro geral muda. Essa é outra grande diferença do *Customer Development* para a pesquisa de mercado tradicional. A primeira busca a interação e a evolução, e permite que o próprio modo como o negócio é conduzido seja variável que definirá seu sucesso ou não. O ônus disso é a incerteza constante de, a cada ideia, a cada interação, novas dúvidas e novas incertezas sempre surgirão – muitas vezes sendo necessárias pesquisas formais e tradicionais para auxiliar a sanar dúvidas específicas que possam surgir dentro da execução do processo geral do *Customer Development*.

Com isso, ao executar a metodologia, pode-se perceber a importância do processo decisório do empreendedor, que é o guia dessa metodologia. Olhando o registro da evolução da empresa descrito ao longo desse capítulo, parece que ela se deu de forma linear e lógica, mas ela é assim somente quando olhada pelo retrovisor. Por diversas vezes, os sócios perguntavam-se o que haveria de ser concluído frente aos *feedbacks* que estavam recebendo, ou quais seriam os experimentos que deveriam ser feitos frente às dúvidas que surgiam, de que forma deveriam modelar o negócio, e então foi possível perceber que um dos principais ganhos de tudo isso é o conhecimento que o empreendedor adquire – sobre o mercado, sobre seus clientes, sobre sua ideia, sobre os aspectos de seu negócio.

Esse conhecimento vem do contato real, de estar em campo tentando tornar sua ideia atrativa, algo que dificilmente poderia ser conseguido com uma pesquisa, principalmente no caso de ter sido contratada uma empresa para executá-la. Esse conhecimento gera a convicção que é necessária para que o empreendedor venda sua visão a seus clientes. Steve Jobs certa vez fez a célebre afirmação que “as pessoas não sabem o que querem, até mostrarmos a elas”, e os sócios puderam perceber algumas implicações dessa afirmação enquanto executores da metodologia *Customer Development*. De um lado, o risco de uma visão empreendedora que está desconexa da realidade – daí a importância da metodologia para levar a abstração à prática e, desse embate, perceber se a ideia pode ser viável e lucrativa. De outro, porém, está a convicção do empreendedor que não deseja testar sua ideia, mas transformá-la em visão para levá-la ao mercado.

Até onde seguir a experimentação, até onde render-se aos *feedbacks* do mercado, até onde confiar na convicção, é uma dúvida constante.

Enquanto os sócios percebiam as rejeições às suas ideias durante os experimentos, lembravam-se da história de Roberto Medina, o empreendedor por trás do *Rock in Rio*, que revelou em entrevista para o jornal O Globo que, para a realização da primeira edição do evento, ouviu negativas das primeiras setenta bandas que entrou em contato para tentar realizar o evento. Se esse fosse um teste de hipótese, provavelmente teria concluído a impossibilidade e desistido da ideia. Outro momento importante foi quando Frei Betto indicou o livro *Memórias de Adriano*, e contou-nos que a autora, Marguerite Yourcenar, levou vinte e sete anos para escrevê-lo, sem, obviamente, ter feito “experiências” de mercado para validar sua própria ideia para o livro que foi sucesso estrondoso e hoje é considerado um clássico da Literatura. Conforme a frase de Jobs, grandes trabalhos não fazem testes de mercado, mas confiam na sua capacidade e seguem seu ímpeto, na esperança de que, no futuro, o passado se justifique.

Como o empreendedor faz parte das variáveis que influenciam na criação do futuro, um retrato estagnado do presente não pode prever seu sucesso. Conforme dizia Peter Drucker, “a melhor maneira de prever o futuro é criá-lo”, e assim fez Roberto Medina, Marguerite Yourcenar, Steve Jobs, entre tantos outros, baseando-se mais em suas convicções do que em testes de mercado. Ainda assim, esses foram os que deram certo, pois os que também seguiram seus ímpetos e fracassaram não estão contando seus casos. É por isso que, além da visível evolução que a modelagem do negócio proporcionou, o grande ganho extraído da execução da metodologia é justamente aquele previsto por Steve Blank: o aprendizado que o empreendedor ganha enquanto executa o processo. Aprender, principalmente, a desenvolver a sensibilidade para balançar a convicção com a dúvida, sabendo quando alterar sua ideia e quando permanecer fiel a ela.

5. CONCLUSÃO

O primeiro ciclo da metodologia *Customer Development* foi quase inteiramente executado. Duas rodadas de testes foram realizadas, acarretando alterações fundamentais no modelo de negócios inicial, bem como trazendo informações que sustentaram certezas onde antes havia dúvidas. O bloco da proposta de valor foi o que sofreu maior alteração, e transformou uma assinatura de livros de negócios em um clube de experiências literárias. As hipóteses de clientes-alvo foram alteradas, enfocando um público interessado por literatura, e não empresários e homens de negócios interessados na aquisição de conhecimento. O público-alvo, porém, permanece hipótese aberta, a ser analisada na execução do *High Fidelity MVP*, que não pôde ser registrado nesse trabalho. Os blocos referentes aos aspectos operacionais – Parceiros, Atividades e Processos-chave – foram evoluídos: o acesso aos grandes nomes do cenário intelectual foi conseguido, bem como suas indicações de leitura e permissões para comercializá-las; o envio pelos correios do produto sem onerar o preço projetado final foi conseguido através da descoberta do Envio Módico, produto com imunidade fiscal; viabilizamos a elaboração dos materiais através de parcerias em *design*, ilustração, *webdesign*, de modo a não estourar a projeção de investimento inicial; fechamos parceria com a Multilivros, distribuidora que nos forneceu prazos e condições de pedido que viabilizaram o ciclo operacional que o modelo por assinaturas exige; os custos reais excederam os projetados, mas não a ponto de haver necessidade de elevação do preço, que foi mantido em R\$ 69,90 mensais. O maior problema foi a contratação do desenvolvimento do *website* da empresa, que atrasou seu lançamento em aproximadamente quatro meses.

Conforme objetivo geral do projeto, o modelo de negócios foi evoluído desde sua primeira versão e estruturado para seu lançamento. O Modelo Canvas de Negócio, proposto por Osterwalter e Pigneur (2011) foi testada na prática do estudo de caso enquanto a era utilizado como *scorecard* para a execução da metodologia. Os primeiros passos foram todos seguidos conforme objetivos específicos, tendo o modelo de negócios inicial sido hipotetizado, o tipo de mercado definido, os primeiros testes com o mínimo produto viável, e, a partir dos *feedbacks* coletados, a validação de cada bloco de hipóteses do modelo de negócios, tudo isso enquanto a evolução era registrada cronologicamente.

Não definido como objetivo do trabalho, mas também um resultado que foi colhido, foram as reflexões e os ensinamentos que a execução dessa metodologia geraram aos empreendedores, que foram compartilhadas para que possam ser úteis para futuros trabalhos. As comparações com a abordagem tradicional do plano de negócios não devem ser encaradas como conclusões, mas como aprendizados individuais, reflexões proporcionadas acerca da metodologia e, do ponto de vista acadêmico, hipóteses a serem estudadas. Ademais, os aprendizados não poderiam ser conclusivos, uma vez que houveram limitações na execução do trabalho. A primeira delas é a percepção de evolução: por mais que o modelo de negócios tenha sido alterado após uma série de experimentos e testes mercadológicos, a alteração só poderá ser chamada de evolução quando, frente ao sucesso ou fracasso do lançamento, o modelo de negócios se provar vencedor. Até lá, a noção de evolução é uma percepção por parte dos empreendedores – a partir dos *feedbacks* do mercado, é verdade, mas sem base conclusiva. Outro limitante reside na impossibilidade de comparação efetiva do *Customer Development* com a abordagem tradicional, uma vez que esta última não foi realizada. A prática revelou um dos caminhos, mas não o outro. A comparação, portanto, é reflexiva e teórica, e não baseada em evidências reais. Por fim, os problemas operacionais com o desenvolvimento do *website* que atrasou o lançamento da empresa, excluindo do presente trabalho a terceira rodada de experimentos.

Portanto, do ponto de vista analítico, a metodologia teve sua utilidade na medida que cumpriu com seus objetivos: evoluiu a ideia do negócio para melhor aproximá-la com os desejos do mercado, e o modelo de negócios de hoje é mais evoluído, com maior aceitação mercadológica e viabilidade operacional, além de mais bem encaixado com os interesses pessoais dos sócios.

Do ponto de vista reflexivo, a metodologia mostrou o dilema entre convicção e dúvida que o empreendedor deve lidar, entre a paixão convicta de um futuro a ser criado com a racionalidade fria que duvida dessa paixão e assim tira de seus olhos o lenço que a cega. A citação da epígrafe traz a paixão que move o empreendedor e dá a ele a convicção necessária para que consiga ser a variável influenciadora do futuro que ele mesmo deseja criar. A execução da metodologia, porém, mostrou a importância de temperar a paixão convicta com o sal da realidade, através das experimentações e das alterações que a ideia teve que sofrer – nem sempre desejadas *ex ante*, mas entendidas como benéficas *ex post* – e revelou, na prática,

a veracidade e importância da segunda parte da citação iniciada, mas não concluída, na epígrafe:

O problema não está em sonhar e apostar, mas na qualidade do sonho e na natureza da aposta. O melhor dos mundos seria combinar o *ideal prático* da coragem das nossas convicções, quando se trata de agir, com o *ideal epistêmico* da máxima frieza e distanciamento para atacar e rever as nossas convicções, quando se trata de pensar. (GIANNETTI, 2005, p. 144)

A academia enxerga a administração com *ideal epistêmico*, e estuda, analisa, critica, e propõe; mas não age. Ela fotografa o cenário e, com base nele, escolhe os caminhos; mas não os percorre. Ignora, muitas vezes, que a explicação do sucesso não é suficiente para que ele seja atingido. Definir os caminhos não é a garantia de chegar ao destino. Mais do que a escolha dos trajetos, talvez a variável preponderante para o sucesso ao transformar um sonho em realidade seja o modo como eles são percorridos. Criar caminhos novos, afinal, sempre foi tarefa de empreendedores ousados e sonhadores.

Por isso, talvez, o autor desse trabalho sempre tenha enxergado a administração com *ideal prático*, acreditando que o presente pouco tem a dizer sobre o futuro, e creditando na convicta capacidade de construí-lo os méritos pelos sucessos. Possibilitar que a rigidez em relação a como o empreendedor que sua empresa deveria ser escorra como água entre os dedos, mas sem abrir mão da convicção no sonho, talvez tenha sido um grande aprendizado pessoal dos meses de execução desse trabalho. Conforme conclui Giannetti (2005), “a dificuldade reside em viver à altura dessa exigência simultânea de entrega e autocontrole”. Vencendo essa difícil tarefa, o empreendedor permite transformar sua ideia em água: flúida o suficiente para adequar-se a qualquer recipiente, mas convicta o suficiente para não deixar de ser água.

Se, portanto, o combustível é a paixão convicta, o motorista é a razão. A metodologia *Customer Development* permite a atuação livre do visionário empreendedor, colocando-o como variável de construção do futuro que deseja criar, mas o posiciona dentro de um processo semi-estruturado para conduzi-lo em sua jornada, chocando-o com a realidade inúmeras vezes, para que de cada choque tanto ele quanto sua ideia saiam evoluídos. Pode ser, ainda, que o percorrer desse caminho mostre um destino fracassado para a TAG. Os primeiros passos de

execução da metodologia, porém, parecem ter sido evolutivos, e os passos seguintes continuarão sendo dados, mais convictos do que foram ontem.

REFERÊNCIAS

- BLANK, Steve. **Why the Lean Start-up Changes Everything**. Maio 2013. Disponível em: <http://www.vto.at/wp-content/uploads/2013/10/Why-the-Lean-Startup-Changes-Everything_S.Plank_HBR-052013.pdf>. Acesso em 25 de junho de 2014.
- CARRENHO, Carlo. **15 tendências que nenhum editor brasileiro pode ignorar**. Outubro 2012. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/carrenho/15-tendencias-que-nenhum-editor-brasileiro-pode-ignorar>>. Acesso em 25 de junho de 2014.
- CECCONOLLO, Antonio Renato e AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócios**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- COOPER, B. & VLASKOVITS, P. **The Entrepreneur's Guide to Customer Development: a cheat sheet to The Four Steps to the Epiphany**. Cooper-Vlaskovits, 2010.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. São Paulo.ed. Cultura editores associados, 1999.
- DORF, B. & BLANK, S. **The Startup Owners Manual: the step-by-step guide for building a company**. K & S Ranch, 2012.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Campus. Rio de Janeiro, 2001.
- GARY BLANK, S. **The Four Steps to the Epiphany**. Évora, 2012.
- GIANNETTI, Eduardo. **Auto-Engano**. Companhia das Letras. São Paulo, 2005.
- GOMES, Felipe. **Roberto Medina lembra de suas aventuras com o primeiro Rock in Rio**. Setembro 2011. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/cultura/roberto-medina-lembra-de-suas-aventuras-com-primeiro-rock-in-rio-2866714#ixzz34NDf7NWm>>. Acesso em 25 de junho de 2014.
- KAWASAKI, G. **The Art of the Start**. Portfolio Hardcover, 2004.
- LAM, Camila. **Wine compra parte de clube de cervejas Have a Nice Beer**. Maio 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/wine-compra-parte-de-clube-de-cervejas-have-a-nice-beer>>. Acesso em 25 de junho de 2014.
- MAURYA, A. **Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works**. O'Reilly Media, 2012.
- OSTERWALDER, A. **Inovação em Modelo de Negócios – Business Model Generation**. John Wiley & Sons, 2010.

Revista PEGN. **Bebê Store inaugura serviço de entrega de fraldas por assinatura.** Setembro 2013. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Dia-a-dia/noticia/2013/09/bebe-store-inaugura-servico-de-entrega-de-fraldas-por-assinatura.html>>. Acesso em 25 de junho de 2014.

RIES, E. **Lean Startup.** Penguin Books, 2011.

ROGERS, M. Everett. **Diffusion of Innovations.** Free Press, 5ª edição, 2003.

SANTOS, Eric. **Customer Development: o processo para se chegar ao Product/Market Fit.** Dezembro 2009. Disponível em: <<http://www.manualdastartup.com.br/blog/customer-development-o-processo-para-se-chegar-ao-productmarket-fit/>>. Acesso em 25 de junho de 2014.

SEBRAE, **Como Elaborar um Plano de Negócios,** 2004.

SHEPHERD, A. Dean & HISRICH, D. Robert & PETERS, P. Michael. **Empreendedorismo.** Artmed, 2009.

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Segue o roteiro utilizado para guiar as entrevistas em profundidade. As entrevistas priorizaram a fluidez da conversa, utilizando o roteiro apenas como parâmetro para garantir que todas as questões fossem abordadas. Normalmente, o que ocorreu na prática foi que apenas algumas perguntas eram de fato feitas, as outras vinham normalmente, como consequência da conversa.

Rapport

Abordagem inicial para estabelecer relação

Hábitos de leitura e identificação do problema

1. Está lendo algum livro atualmente?
 - a. Se sim, qual? Por quê? Como chegou até ele?
 - b. Se não, por quê? Qual foi o último livro?
2. Como são seus hábitos de leitura?

Abordar estilos de livro, intensidade de leitura, conteúdos de interesse, frequência, dinheiro gasto com livros. Afunilar para livros de negócios:

3. Possui o hábito de ler livros relacionados à área de atuação, livros de negócios?

Abordar quais livros de negócios já leu, para conferir validade da resposta.

Apresentação da ideia

A partir das perguntas sobre hábitos de leitura iniciais, deixar fluir a conversa até o esgotamento do que há para ser falado por parte do entrevistado. Então, apresentar a ideia de negócio de assinatura de livros por indicação.

Em relação à assinatura de livros

4. O que você acha da ideia? Fale suas impressões iniciais.
5. O que lhe chamou a atenção positiva e negativamente na ideia?

Abordar hipóteses definidas na primeira versão do Modelo Canvas:

- () Vê valor no fato de o livro ter sido indicado por alguém relevante?
- () Estaria disposto a pagar um pouco a mais do que pagariam pelo livro na livraria, visto que teve o valor da seleção a partir das indicações das referências?
- () Vê valor na conveniencia do modelo de assinaturas?
- () Como leitor, já sabe exatamente quais livros ler, ou gostaria de sugestões de obras?
- () Possui curiosidade para saber quais são as obras indicadas por essas pessoas?
- () Estaria disposto e teriam possibilidade de investir R\$ 69,90 mensais em capacitação através de livros? Seria um associado? Por quê?

APÊNDICE B – MATERIAL DE APOIO PARA A ENTREVISTA COM EDITOR

- () Apresentar nossa ideia
- () Apresentar o modelo de vendas e assinatura (como funciona o fluxo operacional, a data do pedido, a data de entrega, as limitações de prazo)
- () Sanar dúvidas referente ao mercado paulista: é mais eficiente comprar lá e distribuir de lá? Há necessidade de pensarmos um centro de distribuição em São Paulo? Os preços praticados entre os estados são equivalentes? Enxerga limitações para o nosso negócio, ao optarmos por ficar em Porto Alegre?
- () Há possibilidade de edições especiais? Reimpressões apenas para a TAG, traduções apenas para a TAG?
- () Quanto é um pedido grande o suficiente para termos poder de barganha com editoras? Quais descontos podemos conseguir? Podemos ter acesso, através das editoras, aos autores?
- () Quando os livros são do exterior, há distribuidoras especializadas?
- () Como funciona a distribuição? São distribuidoras ou diretamente com a editora? Qual é mais vantajoso para nós?
- () Prazos e descontos praticados no mundo editorial. É possível venda consignada?
- () Pedir contatos de editoras
- () Em caso de livros que não são mais impressos e que não possuem quantidade suficiente em estoque, conseguimos impressões?
- () Qual é a melhor forma de enviarmos os livros para os outros estados? Correios ou transportadora?

Hipoteses:

- Através de um modelo de assinatura de livros, obteríamos poder de barganha com atacadistas e editoras?
- Conseguiríamos descontos mais elevados, podendo trabalhar com margens maiores que uma livraria de bairro, de modo a não precisar encarecer o preço da assinatura?
- Conseguiríamos uma forma de envio que não oneraria a assinatura?