

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

**FABRÍCIO LUIZ PIMENTEL ABRAM
MATHEUS PULNER AGULHAM**

**AVALIAÇÃO DE METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE
EMPREENDEDORISMO NA CRIAÇÃO DE UMA *STARTUP* DE *MARKETPLACE***

**CURITIBA
2022**

**FABRÍCIO LUIZ PIMENTEL ABRAM
MATHEUS PULNER AGULHAM**

**AVALIAÇÃO DE METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE
EMPREENDEDORISMO NA CRIAÇÃO DE UMA *STARTUP* DE *MARKETPLACE***

**Evaluation of entrepreneurship methodologies and tools in the creation of a
marketplace startup**

Trabalho de conclusão de curso da graduação apresentada como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia Mecânica da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).
Orientadora: Prof.^a Dra. Cleina Yayoe Okoshi.

CURITIBA

2022



Esta licença permite download e compartilhamento do trabalho desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es), sem a possibilidade de alterá-lo ou utilizá-lo para fins comerciais. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

FABRÍCIO LUIZ PIMENTEL ABRAM

MATHEUS PULNER AGULHAM

**AVALIAÇÃO DE METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE
EMPREENDEDORISMO NA CRIAÇÃO DE UMA *STARTUP* DE *MARKETPLACE***

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação
apresentado como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Engenharia Mecânica da Universidade
Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Data de aprovação: 20/06/2022

Cleina Yayoe Okoshi
Doutorado
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Silvestre Labiak Junior
Doutorado
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dario Eduardo Amaral Dergint
Doutorado
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

CURITIBA

2022

RESUMO

O conceito de *startup* vem ganhando destaque no Brasil e no mundo com o desenvolvimento de empresas que revolucionam o mercado por meio da tecnologia, com um modelo de negócios replicável e escalável. Apesar desse crescimento, diversas são as dificuldades enfrentadas por empreendedores que buscam criar esse tipo de empresa no ambiente brasileiro, fazendo com que muitos desses negócios encerrem as atividades ainda nos primeiros anos de vida. Por esse motivo, este trabalho tem como objetivo avaliar a aplicação de metodologias e ferramentas de empreendedorismo e de *startups* na criação de uma *startup* de *marketplace*, que poderão auxiliar na criação de novos negócios no ambiente brasileiro. Para a estruturação do trabalho, foram analisadas e aplicadas metodologias empregadas em *startups*, como *Lean Startup* e Scrum, e, por meio de tais metodologias, foi desenvolvida uma *startup* de *marketplace* inserida no mercado de beleza. No desenvolvimento, foram aplicadas e analisadas diversas ferramentas de empreendedorismo, como *Business Model Canvas* e *Lean Canvas*, o estudo de mercado, a criação de uma persona e pesquisas de *benchmarking*. Os resultados obtidos a partir da análise dessas metodologias e ferramentas foram sintetizados e dispostos em um quadro, no qual avaliações individuais foram realizadas, bem como os motivos pelos quais algumas ferramentas foram utilizadas ou preteridas. Uma das avaliações feitas foi selecionar o quadro do *Lean Canvas* ao invés do *Business Model Canvas*, visto que o primeiro agrega mais valor em modelos inovadores como *startups*. Dessa forma, o desenvolvimento tanto do trabalho como da *startup* tiveram resultados positivos e evidenciaram a importância da aplicabilidade de tais ferramentas e metodologias para que empreendedores consigam mitigar os riscos na criação de *startups*, bem como na consolidação dessas empresas no mercado.

Palavras-chave: empreendedorismo; *startup* de *marketplace*; metodologias de *startup*.

ABSTRACT

The startup concept has been highlighted in Brazil and in the world with the development of companies that revolutionize the market through technology, with a replicable and scalable business model. Despite this growth, there are several difficulties faced by entrepreneurs who seek to create this type of company in the Brazilian environment, causing many of these businesses to close down in their early years. For this reason, this paper aims to evaluate the application of methodologies and tools of entrepreneurship and startups in the creation of a marketplace startup, which can assist in the creation of new businesses in the Brazilian environment. For the structuring of this paper, methodologies used in startups, such as Lean Startup and Scrum, were analyzed and applied, and, through such methodologies, a marketplace startup was developed inserted in the beauty market. In the development, several entrepreneurship tools were applied and analyzed, such as Business Model Canvas and Lean Canvas, the market study, the creation of a persona and benchmarking research. The results obtained from the analysis of these methodologies and tools were synthesized and arranged in a table, in which individual evaluations were made, as well as the reasons why some tools were used or not. One of the evaluations made was to select the Lean Canvas instead of the Business Model Canvas, since the first adds more value in innovative models such as startups. In this way, the development of both the paper and the startup had positive results and highlighted the importance of the applicability of such tools and methodologies for the entrepreneurs to be able to mitigate the risks in the creation of startups, as well as in the consolidation of these companies in the market.

Keywords: entrepreneurship; marketplace startup; startup methodologies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – <i>Business Model Canvas</i>	19
Figura 2 – Quadro do <i>Lean Canvas</i>	21
Figura 3 – Visualização das métricas de dimensionamento de mercado	23
Figura 4 – Idade das <i>startups</i>	26
Figura 5 – Tamanho médio das equipes (incluindo sócios).....	27
Figura 6 – Faturamento anual das <i>startups</i> em 2016	27
Figura 7 – Modelo de atuação das <i>startups</i>	27
Figura 8 – Área de atuação por segmentos da indústria.....	28
Figura 9 – Pirâmide de criação de uma <i>startup</i>	30
Figura 10 – Ciclo construir-medir-aprender.....	31
Figura 11 – O estilo <i>startup</i>	33
Figura 12 – Ciclo do Scrum	35
Figura 13 – Processo Scrum	36
Figura 14 – Etapas do <i>Design Thinking</i>	37
Figura 15 – Fluxograma da metodologia.....	41
Figura 16 – Meios de agendamento de serviços de beleza de acordo com estabelecimentos	47
Figura 17 – Frequência de clientes aos estabelecimentos de beleza.....	48
Figura 18 - Meios de agendamento de serviços de beleza de acordo com clientes.....	48
Figura 19 – Gasto médio dos entrevistados por faixa etária.....	49
Figura 20 – Vendas totais do mercado de higiene e beleza no Brasil	50
Figura 21 – Análise de <i>benchmarking</i>	53
Figura 22 – <i>Business Model Canvas</i> da <i>startup</i>	54
Figura 23 – <i>Lean Canvas</i> da <i>startup</i>	56
Figura 24 – MVP desenvolvido.....	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Descrição dos componentes do <i>Business Model Canvas</i>	20
Quadro 2 – Descrição dos componentes do <i>Lean Canvas</i>	22
Quadro 3 – Cinco princípios da metodologia <i>Lean Startup</i>	29
Quadro 4 – Conceitos do Scrum.....	34
Quadro 5 – Estudo de concorrência.....	52
Quadro 6 – Avaliação das metodologias e ferramentas aplicadas.....	61

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÔNIMOS

ABIHPEC	Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
Abstartups	Associação Brasileira de <i>Startups</i>
B2B	<i>Business-to-business</i>
B2C	<i>Business-to-customer</i>
CAC	<i>Customer Acquisition Cost</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
EUA	Estados Unidos da América
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
GMV	<i>Gross Merchandise Volume</i>
ICP	<i>Ideal Customer Profile</i>
LTV	<i>Lifetime Value</i>
MVP	Produto viável mínimo
PIB	Produto Interno Bruto
SaaS	<i>Software as a Service</i>
SAM	<i>Serviceable Addressable Market</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SOM	<i>Serviceable Obtainable Market</i>
TAM	<i>Total Addressable Market</i>
TI	Tecnologia da informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Contextualização do tema	12
1.2 Caracterização da oportunidade	13
1.3 Objetivos	14
1.3.1 Objetivo geral	14
1.3.2 Objetivos específicos	14
1.4 Justificativa	15
1.5 Estruturação do trabalho	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Empreendedorismo	17
2.1.1 Modelo de negócios	18
<u>2.1.1.1 Business Model Canvas</u>	<u>19</u>
<u>2.1.1.2 Lean Canvas</u>	<u>21</u>
2.1.2 Pesquisa de Mercado	22
<u>2.1.2.1 Tamanho de mercado</u>	<u>23</u>
<u>2.1.2.2 Persona e Ideal Customer Profile</u>	<u>24</u>
2.1.3 Benchmarking	24
2.2 Startup	24
2.2.1 Startups no Contexto Brasileiro	25
2.2.2 Metodologias de Startup	28
<u>2.2.2.1 Lean Startup</u>	<u>28</u>
2.2.2.1.1 Visão	30
2.2.2.1.2 Direção	31
2.2.2.1.3 Aceleração	32
<u>2.2.2.2 Scrum</u>	<u>33</u>
<u>2.2.2.3 Design Thinking</u>	<u>36</u>
2.3 Marketplace	38
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
3.1 Identificação das principais ferramentas e metodologias	41
3.2 Revisão bibliográfica	41
3.3 Descrição das ferramentas e metodologias	42

3.4	Identificação de problema e oportunidade	42
3.5	Análise de mercado	43
3.6	Desenvolvimento do modelo de negócios	43
3.7	Análise das ferramentas e metodologias	43
3.8	Desenvolvimento do MVP	44
3.9	Avaliação das metodologias e ferramentas aplicadas em uma <i>startup</i> de <i>marketplace</i>	44
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	45
4.1	Metodologia de criação de <i>startup</i>	45
4.2	Identificação da oportunidade	45
4.3	Validação do problema	46
4.3.1	Pesquisa com estabelecimentos de beleza	47
4.3.2	Pesquisa com clientes de estabelecimentos de beleza	48
4.4	Definição da hipótese de valor	50
4.5	Estudo de tamanho de mercado	50
4.6	Estudo de concorrência	51
4.7	Estruturação do modelo de negócios	53
4.8	Definição do modelo de negócios como <i>marketplace</i>	57
4.9	Primeira versão da persona	58
4.10	Desenvolvimento do MVP	59
4.11	Avaliação das metodologias e ferramentas aplicadas em uma <i>startup</i> de <i>marketplace</i>	61
5	CONCLUSÃO	64
	REFERÊNCIAS	67
	APÊNDICE A – Questionário feito aos estabelecimentos de beleza	72
	APÊNDICE B – Questionário feito a clientes de estabelecimentos de beleza	74

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, foi contextualizado o tema discutido no trabalho, salientando a importância do empreendedorismo e o cenário de *startups* no momento atual. Também foram descritos a oportunidade identificada, os objetivos do trabalho e a justificativa.

1.1 Contextualização do tema

O empreendedorismo é fundamental para uma melhor distribuição de renda, para a geração de empregos e para promover novas oportunidades. Sendo, dessa forma, um agente essencial no desenvolvimento econômico de um país. Diversos programas em todo o mundo incentivam a educação empreendedora, a qual desenvolve a economia do país e impacta, especialmente, no aumento do Produto Interno Bruto (PIB) (SEBRAE, 2017).

De acordo com o último relatório do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM 2020), principal pesquisa de empreendedorismo no mundo, o número total de empreendedores no Brasil durante a pandemia da Covid-19 reduziu em 18,33% em relação a 2019. Porém, apesar da redução de quase metade dos empreendedores com mais de três anos e meio de operação, o aumento de desemprego gerou um crescimento no número de empreendedores iniciais, atingindo a maior taxa desde 2002 (GEM; SEBRAE, 2021).

Na atualidade, os empreendedores são os que derrubam barreiras comerciais e culturais, globalizam novos conceitos de economia, geram novas relações de trabalho e movimentam economicamente a sociedade. Na era da Internet, das *startups* e das redes sociais, a inovação, o conhecimento, o planejamento e os recursos adequados, humanos e financeiros, quando são agregados no momento correto, originam grandes negócios de forma rápida (DORNELAS, 2016).

Em todo o Brasil, o número de empresas que adotam a tecnologia como solução para os clientes cresceu exponencialmente entre os anos 2000 e 2010. Segundo Meira (2013), o empreendedorismo tecnológico relativo a *startups* é essencial tanto à indústria quanto ao comércio brasileiro, adotando inovações e promovendo mudanças de costumes aos consumidores.

Existem inúmeras definições para *startup*. Nesse contexto, a Associação Brasileira de *Startups* (ABSTARTUPS, 2017) define *startup* como empresas que se encontram na fase inicial e criam produtos e serviços inovadores. Ainda na definição da instituição, essas empresas apresentam potencial de rápido crescimento e capacidade de escalar, com ganho de produtividade e sem aumento proporcional de custos.

Ries (2012) define uma *startup* como uma instituição humana programada para desenvolver novos produtos e serviços sob condições de acentuada incerteza.

Ainda no quadro das *startups*, um modelo de negócio que se destaca é o de *marketplace*, que pode ser definido como um shopping virtual ou uma plataforma que reúne ofertas de produtos e serviços conectando compradores e vendedores (STRATEGY..., 2018).

Ries (2012) comenta que um *marketplace* é uma empresa que conecta compradores e vendedores e que tem um modelo de crescimento diferente do tradicional, de modo que seu sucesso depende, além de outros fatores, de efeitos de rede.

Alguns exemplos de *startups* de *marketplace* bem-sucedidas no Brasil e no mundo são Mercado Livre, Airbnb, iFood e Uber (PACHECO, 2020).

Dentro dos conceitos de empreendedorismo e *startup* no contexto brasileiro de negócios e observando as eventuais dificuldades dos empreendedores nesse ambiente, o presente trabalho avaliou a aplicação prática de metodologias e ferramentas analisadas na criação de uma *startup* do mercado de beleza situada em Curitiba.

1.2 Caracterização da oportunidade

O número de *startups* mapeadas no Brasil cresceu gradualmente nos últimos anos. Segundo Carrilo (2020), houve um crescimento superior a 200% no número de *startups* no país em 4 anos. O Brasil está posicionado entre os 10 países com mais *startups*, possui dezenas de *startups* unicórnios (nome dado a empresas que atingem a marca de 1 bilhão de dólares em avaliação de mercado) e, constantemente, as empresas brasileiras de tecnologia têm recebido investimentos milionários.

Ries (2012) elencou que as *startups* atuam em condições de extrema incerteza. Levando em conta essa condição, muitas são as *startups* que se dissipam

ainda nos primeiros anos ou meses de vida. De acordo com Patel (2015), 90% das *startups* fracassam ainda nos estágios iniciais.

No Brasil, segundo Bigarelli (2016), 74% das *startups* brasileiras fecham em até 5 anos após a criação. Além disso, 18% dessas empresas fecham antes mesmo de completar os dois primeiros anos de existência. Para que a taxa de mortalidade desse tipo de empresa seja tão alta, o principal motivo é a má gestão, seja ela por desalinhamento da direção, falta de uma proposta de valor clara ou mesmo falta de interesse do mercado.

Ainda no cenário brasileiro, Bicudo (2016) ressalta que as quatro dificuldades básicas para manter uma *startup* são: a deficiência de incentivos governamentais, a carência de conhecimento técnico, a contrariedade do mercado quanto a adesão do modelo de negócios e a insuficiência de apoio no ambiente empreendedor.

Além disso, uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2016) com empreendedores e investidores elenca que são três as principais dificuldades enfrentadas no ambiente de *startups*: criar um modelo de negócios aceito pelo mercado, montar equipe e estruturar as finanças da empresa.

1.3 Objetivos

A partir da oportunidade analisada, um objetivo geral foi elaborado, assim como foram definidos objetivos específicos que conduzirão à construção do objetivo geral.

1.3.1 Objetivo geral

Avaliar as metodologias e ferramentas de empreendedorismo e de *startups* na criação de uma *startup* de *marketplace*.

1.3.2 Objetivos específicos

- Descrever as principais ferramentas e metodologias utilizadas no desenvolvimento de uma *startup*;
- Aplicar as ferramentas e metodologias na criação de uma *startup* de *marketplace* do mercado de beleza;

- Analisar as ferramentas e metodologias que foram aplicadas na criação de uma *startup* de marketplace.

1.4 Justificativa

Observa-se que, em sua maioria, os fatores que levam às falhas das *startups*, especialmente no Brasil, têm relação direta ou indireta com o desprovimento de conhecimento por parte dos empreendedores. Percebe-se, então, que esse fato está diretamente ligado com o ambiente ainda pouco desenvolvido de *startups* no Brasil que ainda oferece pouco acesso ao conhecimento necessário (BICUDO, 2016).

Diante desse cenário, é possível identificar a relevância de algumas disciplinas da Engenharia Mecânica no caráter empreendedor brasileiro. Uma disciplina é a de Empreendedorismo, a qual traz um embasamento apropriado de metodologias e ferramentas que capacitam futuros engenheiros a desenvolverem seus perfis empreendedores inovadores. Outra disciplina excepcionalmente importante é a de Gerenciamento de Projetos, que confere aos alunos o conhecimento teórico, e também prático, no início, planejamento, execução, controle e encerramento de projetos, como a abertura de uma empresa.

Somado a isso, nota-se a necessidade da existência e disponibilidade de demonstrações práticas e análises relacionando as diversas ferramentas de negócios e empreendedorismo estudados ao longo do curso com as múltiplas metodologias de *startups*, para que empreendedores tenham maior segurança ao empreender nesse ambiente, reduzindo continuamente as taxas de falha dessas empresas no ambiente de negócios brasileiro.

1.5 Estruturação do trabalho

Para possibilitar um melhor entendimento do presente trabalho, foi realizada uma divisão em cinco capítulos, sendo eles a introdução, o referencial teórico, os procedimentos metodológicos, os resultados e discussões e a conclusão.

Neste primeiro capítulo introdutório, apresentou-se uma breve abordagem do tema, identificando a oportunidade encontrada, assim como também foram dispostos os objetivos e a justificativa do trabalho.

Desse modo, no seguinte capítulo foi realizada uma revisão bibliográfica do conteúdo abordado, conceituando empreendedorismo e *startups*, além de apresentar os conceitos necessários de todas as ferramentas e metodologias aplicadas na criação da *startup*.

Na sequência, o terceiro capítulo determina, em passo a passo, a metodologia que foi seguida e utilizada na elaboração e execução do trabalho.

No quarto capítulo de resultados e discussões, há a aplicação completa das metodologias e ferramentas na criação da *startup*, bem como a avaliação destas.

Por fim, foi feita a conclusão apresentando os principais resultados de forma sintetizada, além das dificuldades encontradas na realização do trabalho e sugestões para possíveis trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Ao longo deste capítulo, foram apresentados e esclarecidos alguns conceitos fundamentais para o entendimento do trabalho. Também foram abordadas ferramentas relacionadas ao empreendedorismo e metodologias da área de *startups* essenciais no desenvolvimento do presente estudo.

2.1 Empreendedorismo

Apesar do empreendedorismo ter origem francesa entre os séculos XVIII e XIX (CHIAVENATO, 2007), apenas na década de oitenta que esse assunto passou a ser estudado em múltiplas áreas do conhecimento e em diversos países, nos quais o empreendedorismo se destaca nas discussões econômicas atuais (BAGGIO, 2014).

Empreendedorismo é o processo que envolve esforço e dedicação de tempo para a criação de algo novo e com valor, implicando em arriscar financeiramente, psicologicamente e socialmente, mas também conquistando retornos e resultados que geram satisfação (HISRICH e PETERS, 2004).

Dornelas (2016) define o empreendedorismo, como o desenvolvimento de um novo negócio, uma junção de processos e pessoas que identificam oportunidades a partir de ideias e que, ao colocar em prática essas oportunidades, resultam em negócios de sucesso. O autor complementa que para a realização desses aspectos é necessário ter paixão pelo que faz, iniciativa, criatividade na aplicação dos recursos disponíveis e compreensão dos riscos assumidos e da possibilidade de fracasso.

Segundo Chiavenato (2007), o empreendedor, agente causador do empreendedorismo, é capaz de identificar oportunidades, dispõe de uma percepção dos negócios e é prudente financeiramente. Com essas características, o empreendedor tem a habilidade de transformar ideias, mesmo que simples, em realidade, beneficiando a si mesmo e a sociedade.

Empreender é arriscar e um dos riscos está no fato de que a maioria dos empreendedores carecem de metodologias adequadas, principalmente na área do empreendedorismo de alta tecnologia. Portanto, para reduzir os riscos, o empreendimento de alta tecnologia deve ser bem administrado e organizado (DRUCKER, 1987).

Para aumentar a produtividade, obter melhor economia de tempo, dispor de mais foco nas atividades mais essenciais do negócio, existem algumas ferramentas de extrema importância para empreendedores que auxiliam nessas tarefas e são de fácil uso (TORRES, 2021). As ferramentas consideradas importantes para o desenvolvimento deste trabalho foram: i) *Business Model Canvas* e ii) *Lean Canvas*, ao descrever os elementos do modelo de negócios; iii) as métricas para dimensionar o tamanho de mercado; iv) os critérios de reconhecimento do cliente ideal; v) a análise do mercado; vi) e a criação de missão, visão e valores do empreendimento.

2.1.1 Modelo de negócios

Para Teece (2010), um modelo de negócios demonstra como um empreendimento cria e apresenta a proposta de valor aos seus clientes por meio de um conjunto de dados e informações. Além disso, também irá descrever as receitas, custos, despesas e lucros da empresa com a finalidade de entregar esse valor ao cliente. O autor ainda ressalta que os modelos de negócios são imprescindíveis, visto que a inovação tecnológica origina novas demandas e oportunidades de atender necessidades não atendidas do mercado.

Com o intuito de construir um modelo de negócios como ponto de partida para uma organização, Osterwalder e Pigneur (2011) propõem um processo comum e não linear dividido em cinco fases: Mobilização, Compreensão, Design, Implementação e Gerenciamento.

Na fase de Mobilização, há a preparação da construção de um modelo de negócios de sucesso, reunindo a equipe e definindo os objetivos. Na fase seguinte de Compreensão, é necessário coletar informações de mercado, entrevistar especialistas e identificar problemas. Em paralelo, há a fase de Design, na qual se adapta o modelo de negócios com base na etapa anterior, para que, em seguida, o modelo seja implementado. Por fim, na fase de Gerenciamento, há uma adaptação e avaliação contínua do modelo de acordo com o mercado (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

Osterwalder e Pigneur (2011) propuseram um modelo único de referência chamado *Business Model Canvas*, baseado em diferentes conceitos de modelos de negócios e que se tornou uma ferramenta popular, simples e prática que facilita o domínio e análise do empreendimento ao descrever os elementos de um novo modelo de negócios.

2.1.1.1 Business Model Canvas

O *Business Model Canvas* (Figura 1) apresenta “a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização” por meio de nove componentes básicos que abrangem as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p. 14).

Figura 1 – Business Model Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

A ferramenta elaborada por Osterwalder e Pigneur (2011), conforme a Figura 1, é composta por nove componentes dispostos em blocos e que são divididos em: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custo.

O Quadro 1 a seguir apresenta e descreve cada um dos nove componentes que compõem o *Business Model Canvas*:

Quadro 1 – Descrição dos componentes do *Business Model Canvas*

Componentes do <i>Business Model Canvas</i>	Descrição dos componentes
1. Segmentos de Clientes	Pelo fato dos clientes serem a essência de qualquer negócio e para melhor compreender a quem o valor será criado, esse componente estipula diversos grupos de pessoas ou empresas, os quais se buscam conquistar e atender.
2. Proposta de Valor	Esse componente são os produtos e serviços que geram valor para um determinado segmento de clientes. O valor é criado e direcionado para satisfazer necessidades específicas daquele segmento, culminando na razão pela qual o cliente optou pela empresa.
3. Canais	Os canais são os meios pelos quais se conectam os clientes à empresa, como os canais de comunicação, distribuição e venda. Uma empresa pode optar por canais de parceria, como lojas de venda, atacado, ou por canais particulares como equipe de vendas. Esse componente apresenta cinco fases: conhecimento, avaliação, compra, entrega e pós-venda.
4. Relacionamento com Clientes	Seja para ampliar as vendas, conquistar ou reter clientes, é preciso que a empresa determine os tipos de relação que irá firmar com cada segmento de clientes. O relacionamento tem forte influência na confiança de cada cliente.
5. Fontes de Receita	As fontes de receita constituem o capital gerado pela empresa levando em conta cada segmento de clientes. Para esse fim, a empresa deve entender o valor que cada segmento se dispõe a pagar.
6. Recursos Principais	Esse componente define quais são os recursos fundamentais necessários para que o modelo de negócios tenha êxito. Os recursos podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Além disso, eles podem ser de propriedade da empresa, alugados ou advindos de parceiros.
7. Atividades-Chave	As atividades-chave são as principais ações realizadas pela empresa para que o modelo de negócios opere com sucesso. Elas podem ser divididas em três categorias: produção, resolução de problemas e plataforma/rede.
8. Parcerias Principais	As parcerias principais são toda a rede de fornecedores e parceiros que a empresa se alia, sendo importantes na otimização dos modelos de negócio, na redução de riscos e na aquisição de recursos. As alianças podem ser entre concorrentes, entre não competidores de mercado, na formação de <i>joint ventures</i> , como também em uma relação entre fornecedor e comprador.
9. Estrutura de Custo	Após a definição dos recursos principais, atividades-chave e parcerias principais, é possível calcular os custos mais importantes implicados no desenvolvimento de um modelo de negócios. Nesse componente, há a possibilidade de separar em duas categorias: as estruturas direcionadas pelo custo, que visam a minimização de custos sempre que possível e as estruturas direcionadas pelo valor, nas quais o foco maior está na proposta de valor.

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

Blank e Dorf (2014) ressaltam que o *Business Model Canvas* se comporta como um guia que retrata a interação entre os principais agentes constituintes de uma empresa de forma dinâmica e flexível. Para os autores, essa ferramenta atua como um primeiro contato com os clientes, com a finalidade de compreendê-los, além de adaptar-se de acordo com as necessidades identificadas.

2.1.1.2 Lean Canvas

Maurya (2012) criou, com base no *Business Model Canvas* de Osterwalder, o *Lean Canvas* (Figura 2). Enquanto o modelo de Osterwalder tem seu foco na estruturação de empresas com modelos já consolidados, o *Lean Canvas* possui uma forma mais simplificada de estruturar modelos de negócios inovadores – como é o caso de *startups* – e testar suas diversas hipóteses (PEREIRA, 2017).

Figura 2 – Quadro do *Lean Canvas*

<i>Problema</i>	<i>Solução</i>	<i>Proposta Única de Valor</i>	<i>Vantagem Injusta</i>	<i>Segmentos de Clientes</i>
	<i>Métricas-Chave</i>		<i>Canais</i>	
<i>Estrutura de Custos</i>		<i>Fontes de Receitas</i>		

Fonte: Adaptado de Pereira (2017).

Assim como o *Business Model Canvas*, o *Lean Canvas*, de Maurya (2012), possui nove blocos. No entanto, para tornar possível o objetivo desse quadro, o autor substituiu os antigos blocos Parcerias Principais, Atividades-Chave, Recursos Principais e Relacionamento com Clientes do *Business Model Canvas* pelos blocos Problema, Solução, Métricas-Chave e Vantagem Injusta - que estão descritos no Quadro 2. Além disso, Maurya (2012) fez uma simples alteração ao remodelar a

componente de Proposta de Valor a apenas uma proposta única, enquanto os demais blocos correspondentes são os mesmos já apresentados no Quadro 1.

Quadro 2 – Descrição dos componentes do *Lean Canvas*

Componentes do <i>Lean Canvas</i>	Descrição dos componentes
1. Problema	Sem um problema para resolver, não há um serviço ou um produto a ser oferecido, portanto, esse componente deve listar os principais problemas a serem resolvidos pela empresa.
2. Solução	Para verificar a reação do mercado sobre o produto, é elencado o menor número de funcionalidades que tornam possível a entrega de valor. Nesse componente, deve-se, por fim, elaborar um MVP (produto viável mínimo).
3. Métricas-Chave	São descritas as principais ações e métricas que irão dar o suporte tanto à geração de receitas como para a retenção do usuário.
4. Vantagem Injusta	O negócio precisa ter o seu diferencial competitivo para se destacar no mercado. A vantagem injusta define o principal diferencial da <i>startup</i> e no que o produto ou o serviço se sobressai perante à concorrência e traz de inovação ao mercado.

Fonte: SEBRAE (2019).

Dessa forma, o *Lean Canvas* auxilia os empreendedores a economizar tempo e dinheiro em questões que podem ser trabalhadas futuramente no desenvolvimento de seus produtos e empresas e, assim, a ferramenta coloca em evidência as principais hipóteses a serem validadas de modo a dar prosseguimento no desenvolvimento da solução proposta (PEREIRA, 2017).

2.1.2 Pesquisa de Mercado

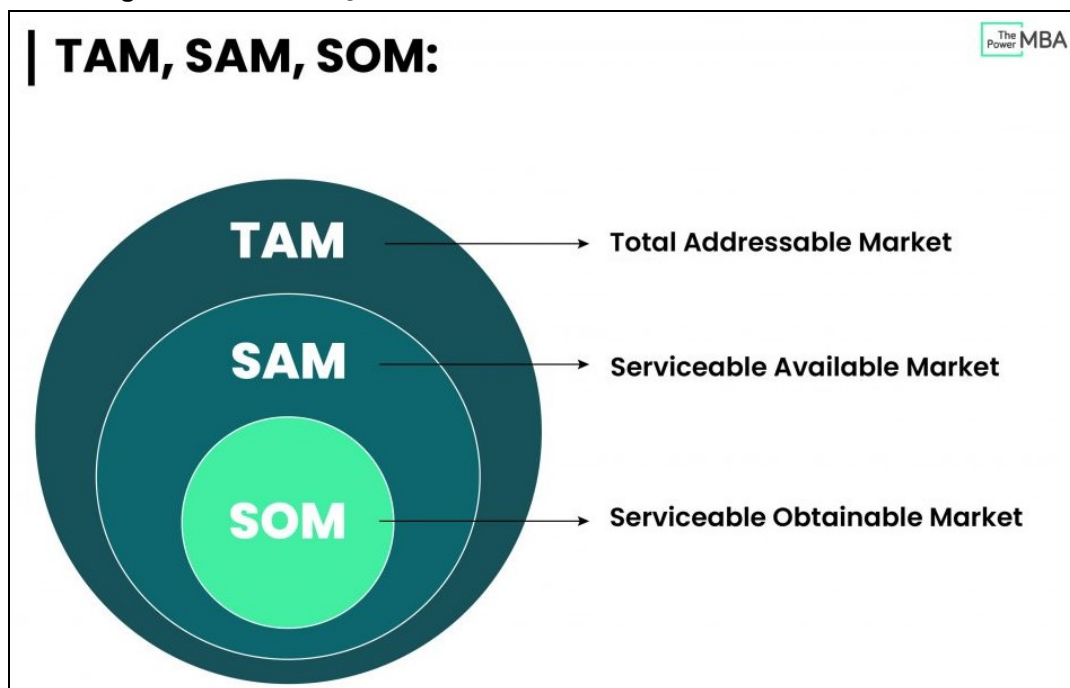
Considerando que o mercado não é homogêneo, a demarcação de segmentos de mercado tem o propósito de identificar e delimitar os consumidores que se tornarão alvos de uma empresa, sendo uma estratégia de extrema importância (TYNAN e DRAYTON, 1987). Um segmento de mercado representa um conjunto de clientes que possuem as mesmas necessidades e características similares entre si, que serão identificados e isolados do restante do mercado (KOTLER e KELLER, 2012).

De acordo com Blank e Dorf (2014), apesar de abordar os segmentos de clientes, não há um componente mapeado no *Business Model Canvas* que dimensione aproximadamente o tamanho do mercado do novo empreendimento. Os autores complementam que estudar o tamanho do mercado e conhecer melhor o cliente final contribuem no entendimento do risco da empresa.

2.1.2.1 Tamanho de mercado

Para dimensionar o mercado, a Sequoia Capital, uma das maiores empresas referências em capital de risco, indica três métricas, conforme a Figura 3: *Total Addressable Market* (TAM), *Serviceable Addressable Market* (SAM) e *Serviceable Obtainable Market* (SOM) (PENN, 2018).

Figura 3 – Visualização das métricas de dimensionamento de mercado



Fonte: Adaptado de Hart (2021).

Hart (2021) elabora breves descrições desses três parâmetros que auxiliam na mensuração do tamanho do mercado de uma empresa:

- TAM representa a demanda total do mercado que a empresa pode ter por um produto ou serviço. Seu cálculo é feito analisando as receitas de todas as empresas do mercado;
- SAM corresponde à proporção de mercado alcançável que a empresa é capaz de atingir com seu produto;
- SOM é a fatia de mercado acessível e realista, levando em conta a concorrência, os recursos e demais influências.

2.1.2.2 Persona e *Ideal Customer Profile*

Para que seja possível se comunicar da maneira correta e auxiliar no processo de aquisição, Siqueira (2021) argumenta que a criação de personas é um fator fundamental para ter êxito no negócio. O autor retrata a persona como uma reprodução do consumidor final ideal que ilustra dados reais de um determinado segmento de mercado.

Ao criar o perfil da persona, além de definir os atributos demográficos, como idade, gênero, renda, profissão, localização, é necessário entender os atributos comportamentais, como as motivações, os maiores medos e o cotidiano desse grupo de pessoas (BODI, 2019).

Enquanto a persona ajuda no procedimento de posicionamento e relacionamento com o cliente, o *Ideal Customer Profile* (ICP) possibilita que a empresa reconheça com quem deseja falar. O ICP define os critérios do perfil ideal de cliente que se transformarão em requisitos para o público-alvo (CORSINO, 2019).

2.1.3 *Benchmarking*

De acordo com Madeira (1999), o *benchmarking* popularizou-se na década de 90 devido a três principais causas: a globalização da concorrência, os padrões e prêmios de qualidade como diferenciais e os aperfeiçoamentos significativos das empresas. Para o autor, “*benchmarking* é mais do que roubar ideias. Só funciona se percebe o que está a copiar” (MADEIRA, 1999, p. 364).

Chiavenato (2007) define *benchmarking* como um método de analisar os produtos ou serviços dos melhores concorrentes a fim de aperfeiçoar as práticas da empresa. O autor ainda orienta a adoção desse processo para apurar as melhores práticas da concorrência e não apenas reproduzir como também superar, pois é primordial adquirir conhecimento com a experiência de outros e usá-la como meta.

2.2 *Startup*

Ries (2012), autor do livro “*A Startup Enxuta*”, classifica uma *startup* como uma organização projetada para criar novos produtos e serviços sob circunstâncias de elevada incerteza. Nota-se, ainda, que a categorização feita pelo autor não leva em conta o tamanho, nem o ramo de negócios em que a empresa está inserida.

Já para Blank e Dorf (2014), o conceito de *startup* refere-se a uma empresa cujo modelo de negócio é tanto replicável quanto escalável. Dessa forma, uma *startup* seria capaz de aumentar sua receita exponencialmente utilizando uma estrutura de custos reduzida.

Ries (2012) explica que uma *startup* adota um conceito de empreendedorismo diferente do tradicional, no qual se adota um plano de negócios detalhado antes de ir ao mercado. Em uma *startup*, valida-se o negócio através de um ciclo contínuo de feedbacks, sintetizado em três palavras: construir, medir e aprender.

Dessa mesma forma, Thiel (2014) atesta que o que torna possível a atuação das *startups* é a interação entre outras pessoas. O autor esclarece, que uma *startup* precisa permanecer pequena o suficiente, não necessariamente em tamanho da empresa, mas num modelo de negócios enxuto para atingir seus objetivos.

2.2.1 Startups no Contexto Brasileiro

De acordo com Pires (2020), 38% da população brasileira adulta empreende de alguma forma, fato que se dá possivelmente devido a uma mudança cultural da busca pelo próprio negócio. Segundo o autor, é interessante notar que, em 2002, somente 42% dos negócios eram frutos de oportunidades enxergadas pelos empreendedores, enquanto 13 anos mais tarde, essa taxa já havia pulado para 70%.

Mesmo assim, quando se discorre sobre empreendedorismo no setor de tecnologia, especialmente em *startups*, nota-se que esse tipo de empresa ainda é relativamente novo no Brasil (SILVA, 2015).

Cavalheiro (2015) ressalta que empreendimentos no setor tecnológico, em especial *startups*, ainda são relativamente incipientes no Brasil. Embora a capacidade de inovação nesse setor seja amplamente evidenciada, ainda fica restrita a soluções de *software*, enquanto que setores de *hardware* e eletrônica permanecem distantes.

Além disso, a excessiva burocracia e pouco incentivo no país, somado ao gargalo do mercado ainda incipiente de clientes, existe a tendência de empresas brasileiras de tecnologia limitarem-se produzir a versões já existentes de produtos estrangeiros com foco excessivo em produtos digitais (CAVALHEIRO, 2015).

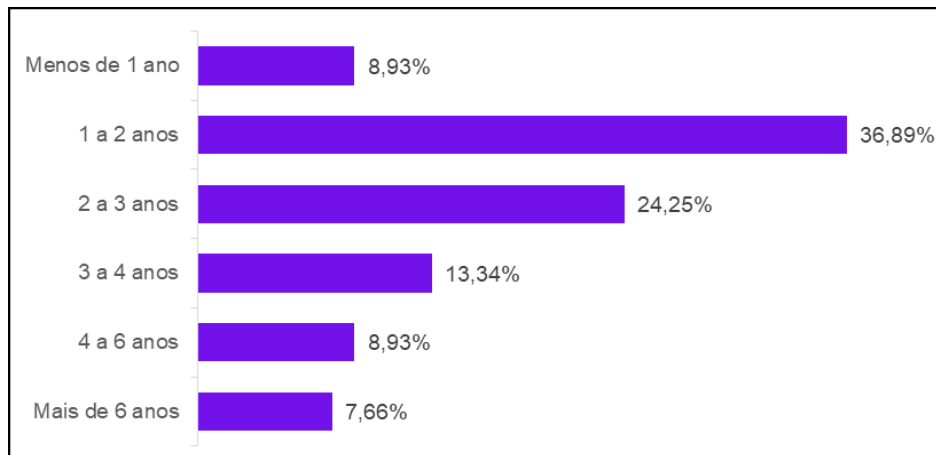
Ainda demonstrando tais aspectos, a ABStartups realizou, em 2017, uma pesquisa chamada de Radiografia do Ecossistema Brasileiro de *Startups*. Para tal

pesquisa, foram entrevistados mais de mil empreendedores responsáveis por *startups* em todos os 27 estados brasileiros entre setembro e outubro de 2017 com o objetivo de entender o ecossistema brasileiro de *startups*, além de elencar e medir os principais fatores dessas empresas e empreendedores (ABSTARTUPS, 2018).

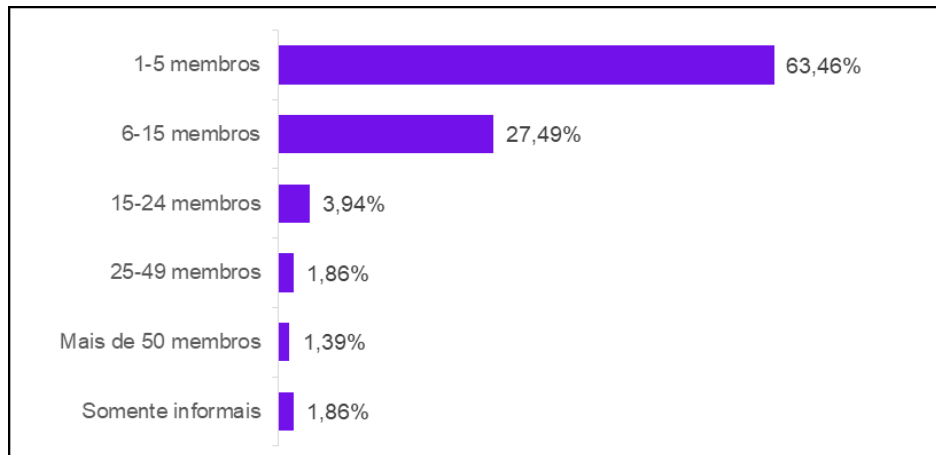
Por meio desse estudo, observou-se que a maior parte das *startups* tinham entre 1 e 2 anos de vida e esse número diminui conforme passam os anos (Figura 4). Também se notou que mais de 60% das *startups* possuíam equipes de no máximo 5 pessoas e que esse número também se reduz com o aumento do número de membros (Figura 5). Além disso, cerca de 70% das empresas analisadas dispunham de um faturamento anual menor que 50 mil reais, apresentando um gráfico parecido com os anteriores (Figura 6).

Com relação ao modelo de negócios, verificou-se que o modelo mais abordado, por mais de 40% das *startups*, foi SaaS (*Software as a Service*), seguido pelo modelo de *marketplace* – com quase um quarto do mercado examinado (Figura 7). Com relação à área de atuação das *startups* analisadas pela ABStartups (2018), observou-se que os segmentos da indústria mais abordados foram Serviços Profissionais, TI e Telecomunicações, Serviços Financeiros e Saúde (Figura 8).

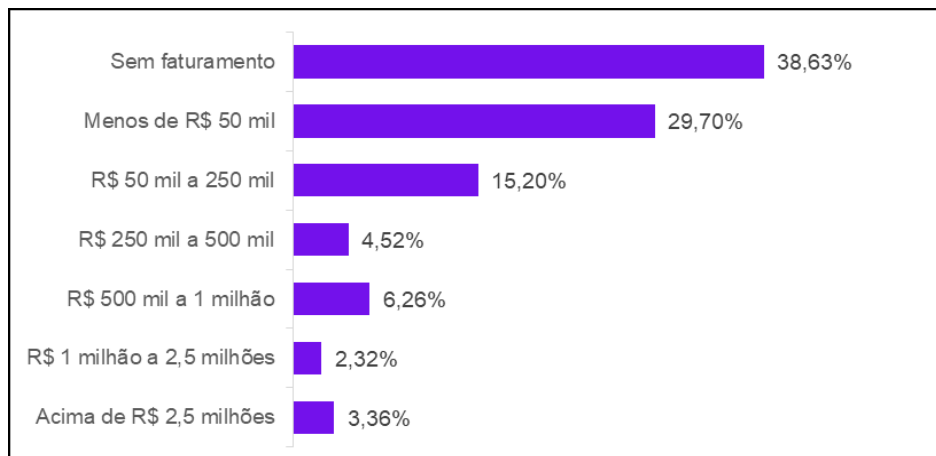
Figura 4 – Idade das startups



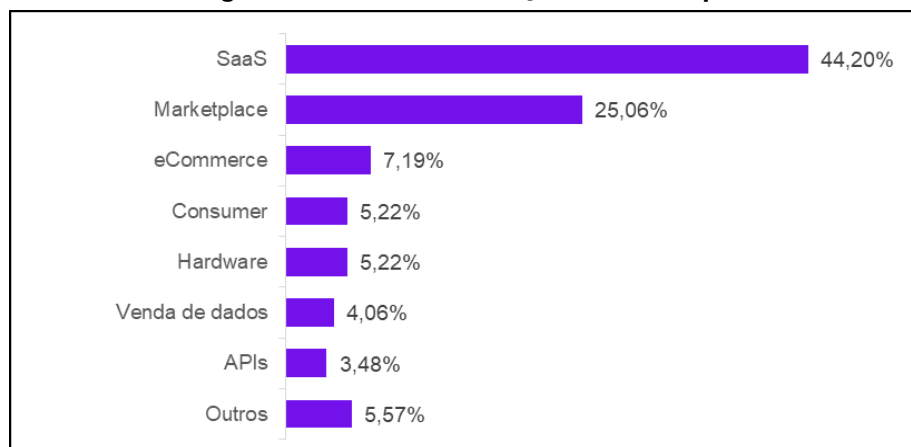
Fonte: Adaptado de ABStartups (2018).

Figura 5 – Tamanho médio das equipes (incluindo sócios)

Fonte: Adaptado de ABStartups (2018).

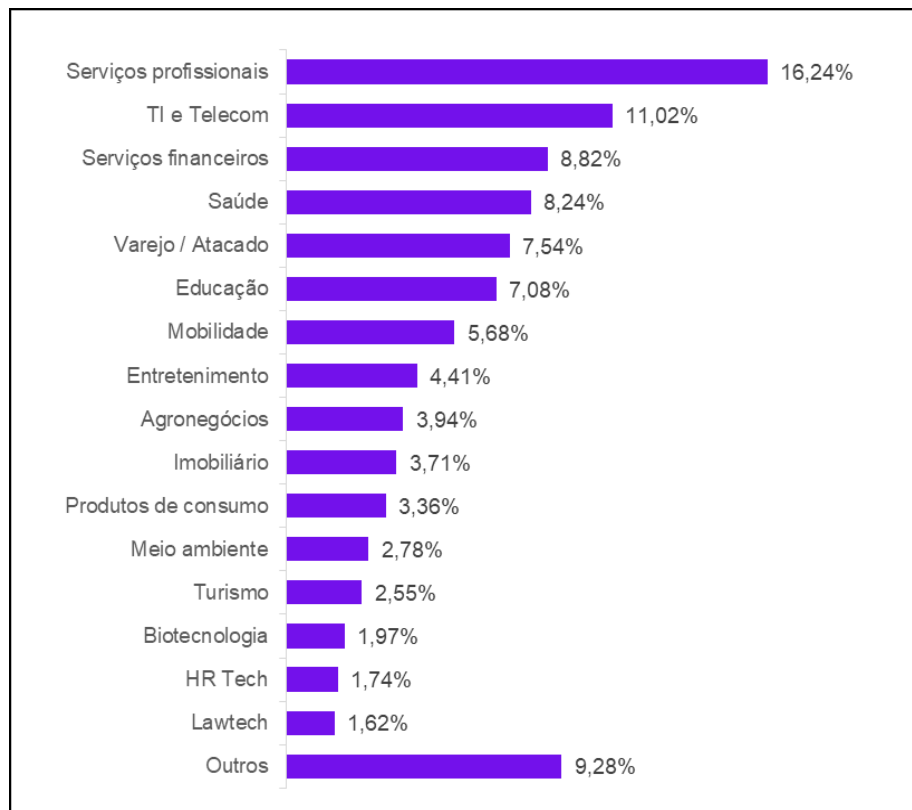
Figura 6 – Faturamento anual das startups em 2016

Fonte: Adaptado de ABStartups (2018).

Figura 7 – Modelo de atuação das startups

Fonte: Adaptado de ABStartups (2018).

Figura 8 – Área de atuação por segmentos da indústria



Fonte: Adaptado de ABStartups (2018).

2.2.2 Metodologias de *Startup*

Diversas são as metodologias disponíveis na literatura que promovem o desenvolvimento de novos negócios e *startups*. Assim, serão descritas neste capítulo as metodologias *Lean Startup*, *Scrum* e *Design Thinking*.

2.2.2.1 Lean Startup

O termo “*startup enxuta*” (*Lean Startup*) tem origem em 2011 pelo autor e empreendedor do Vale do Silício Eric Ries e, de acordo com o próprio Ries (2012) seu nome faz referência à revolução promovida pela manufatura enxuta (*Lean Manufacturing*), sistema desenvolvido na Toyota na década de 1980, durante o período de reconstrução do Japão após a Segunda Guerra Mundial, com o objetivo de ser uma estratégia de negócios que pudesse otimizar o uso de recursos a fim de elevar a satisfação do cliente e a qualidade dos produtos.

Reduzindo o desperdício e aumentando o contato com clientes reais, além de tornar possível uma validação muito mais rápida do modelo de negócios, a

metodologia *Lean Startup* ajudou na inovação de uma série de empresas e *startups* através de sua nova abordagem sobre empreendedorismo (RIES, 2012).

Dessa forma, através da metodologia *Lean Startup*, o principal objetivo de uma *startup* passa a ser desenvolver – da maneira mais rápida e gastando o mínimo possível de recursos – produtos certos e com altos índices de sucesso, ou seja, produtos que os clientes desejam e pelo qual pagariam (RIES, 2012). Segundo o autor, isso somente é possível pois a metodologia se vale da contínua experimentação e de feedbacks constantes dos clientes.

Assim, Ries (2012) sintetiza a metodologia *Lean Startup* em cinco princípios, descritos no Quadro 3.

Quadro 3 – Cinco princípios da metodologia *Lean Startup*

Princípios do <i>Lean Startup</i>	Descrição dos princípios
1. Os empreendedores estão por toda parte	Desde que esteja dentro do conceito de <i>startup</i> (organização projetada para criar novos produtos e serviços sob circunstâncias de elevada incerteza), o conceito de empreendedorismo inclui qualquer um que trabalhe nesse âmbito. Assim, a metodologia <i>startup enxuta</i> pode ser aplicada em empresas de qualquer tamanho ou ramo.
2. Empreender é gerenciar	O conceito de <i>startup</i> refere-se a toda a empresa e não somente ao produto. Por isso, faz-se necessário um novo tipo de gestão que leve em conta o contexto de extrema incerteza. Assim, qualquer empresa que depende de inovação deveria adotar os conceitos de empreendedorismo.
3. Aprendizagem validada	Além de produzir bens, gerar receita e atender aos clientes, uma <i>startup</i> deve se preocupar em construir um negócio sustentável. Dessa forma, é imprescindível que os empreendedores testem e validem os elementos de sua visão constantemente por meio de experimentos.
4. Construir-medir-aprender	Seja qual for o ramo, o que uma <i>startup</i> faz, na sua essência, é transformar ideias em produtos, avaliar o feedback dos clientes e, por fim, decidir entre pivotar ou persistir. E deve-se buscar sempre acelerar esse ciclo.
5. Contabilidade para inovação	É importante medir o progresso, estabelecer marcos e priorizar o trabalho – todos da maneira certa – para que seja possível otimizar os resultados e manter a inovação.

Fonte: Ries (2012).

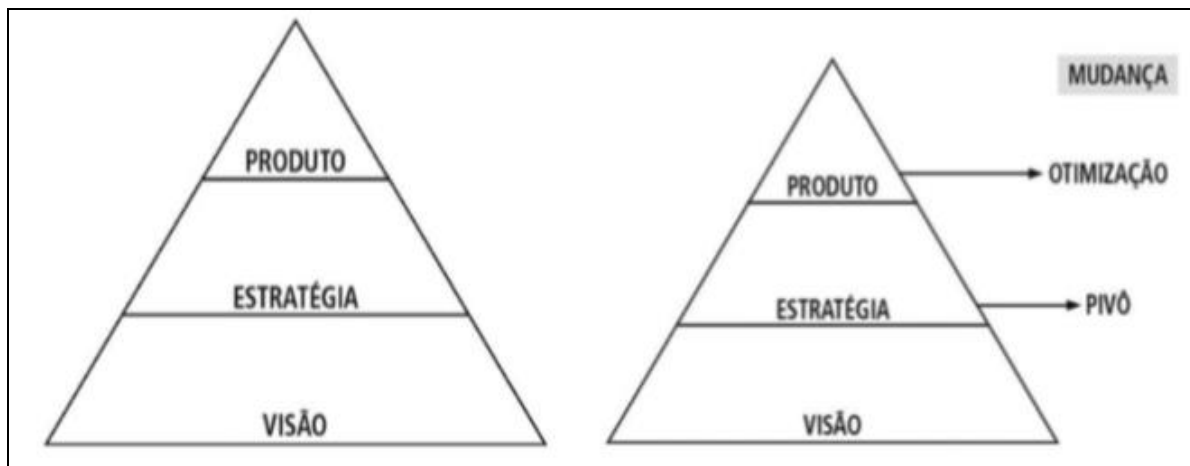
Dessa forma, para melhor apresentar a metodologia de *startup* enxuta e seus princípios, Ries (2012) a divide em 3 diferentes partes: visão, direção e aceleração.

2.2.2.1.1 Visão

Ries (2012), primeiramente, associa a visão da empresa com sua administração, de forma a deixar clara a vital importância de um acompanhamento constante do negócio. Assim, o autor afirma que, para que seja possível alcançar a visão definida, faz-se necessário uma estratégia clara voltada para o modelo de negócios, além de um plano para o produto.

Ainda nesse contexto, Ries (2012) assinala que os produtos passam por incessantes mudanças e otimizações e a estratégia deve considerar continuamente a realização de um pivô. A visão, por outro lado, deve ser levada, salvo exceções, como algo imutável (Figura 9).

Figura 9 – Pirâmide de criação de uma *startup*



Fonte: Ries (2012).

Dentro desse cenário, Ries (2012) define que, no pensamento enxuto, deve-se considerar como valor apenas aquilo que agrega real benefício ao cliente, de modo que todo o restante deve ser considerado desperdício.

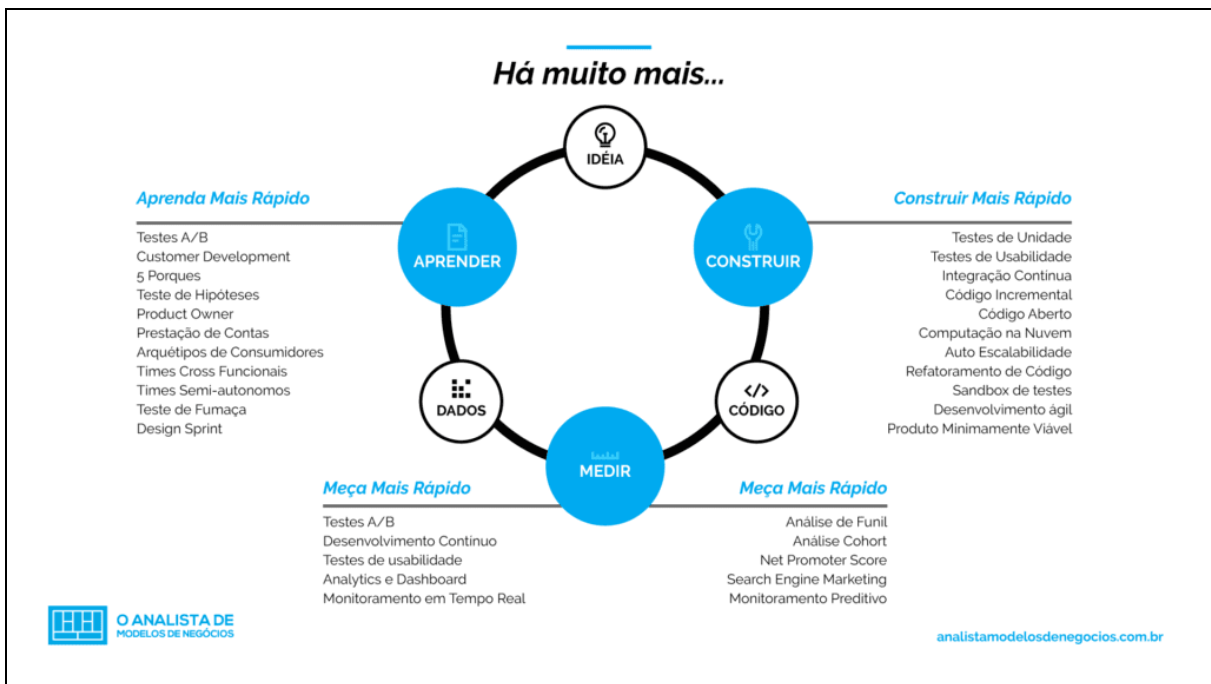
O autor ressalta, por outro lado, que saber quem é o cliente e o que ele considera valioso não é trivial, sendo um dos fatos que configura o próprio cenário de incerteza em que uma *startup* está inserida.

Por isso, Ries (2012) destaca que, num primeiro momento, o objetivo para uma *startup* não é encontrar os clientes tradicionais, mas sim os adotantes iniciais (*early adopters*), ou seja, aqueles que mais precisam do produto no momento, pois eles costumam ser tolerantes aos erros e, principalmente, mais dispostos a dar feedbacks.

2.2.2.1.2 Direção

Ao adentrar no quesito da direção que uma *startup* deve executar, Ries (2012) apresenta o ciclo de feedback construir-medir-aprender (Figura 10), que auxilia os empreendedores a aplicar um método científico no andamento da empresa.

Figura 10 – Ciclo construir-medir-aprender



Fonte: Pereira (2019).

Nesse contexto, Ries (2012) explica que, ao iniciar o ciclo, o primeiro passo para aplicação do método em uma *startup* é a identificação das hipóteses que devem ser testadas, as quais o autor dá o nome de “salto de fé” e que definem os rumos da empresa.

Dentro desse cenário, Ries (2012) salienta que as hipóteses mais importantes são a hipótese de valor, que testa a entrega de valor de um produto ou serviço, e a hipótese de crescimento, que testa as maneiras como novos clientes encontram o produto ou serviço.

Ries (2012) enfatiza que o próximo passo é a fase de construção que se dá com um produto viável mínimo (MVP) que, diferentemente de um produto tradicional, que demanda longos períodos de planejamento e desenvolvimento, é projetado não somente para responder a questões técnicas, mas sim testar e validar as hipóteses criadas. Assim, o MVP não é necessariamente o menor produto possível, mas

aquele que torna o possível a execução do ciclo construir-medir-aprender no menor tempo e com o mínimo de esforço. Desse modo, seu principal objetivo é dar início ao processo de aprendizagem da forma mais rápida possível (RIES, 2012).

Em seguida, Ries (2012) explica que o próximo passo a ser adotado por uma *startup* refere-se a fase de medir, na qual determina-se se os esforços empregados no desenvolvimento do produto ou serviço estão levando a um progresso. Nesse contexto, para tornar possível essa mensuração, Ries (2012) destaca a necessidade da utilização do método ao qual nomeia contabilidade para inovação. Tal método se trata de uma abordagem quantitativa que permite a avaliação do progresso por meio da criação de marcos de aprendizagem, que se baseiam no andamento do MVP de acordo com as hipóteses anteriormente levantadas.

Por fim, Ries (2012) explica que a última fase consiste no pivô, um tipo de mudança que se caracteriza pelo teste de uma nova hipótese de produto, modelo de negócio ou motor de crescimento. Dessa forma, Ries (2012) esclarece que se, ao completar um ciclo construir-medir-aprender, o empreendedor descobre que alguma das hipóteses é falsa, deve-se considerar novas hipóteses por meio do pivô.

2.2.2.1.3 Aceleração

Ries (2012) frisa que os empreendedores que desejam qualquer transformação enxuta devem responder à pergunta “Quais atividades criam valor e quais são uma forma de desperdício?”. De acordo com o autor, essa pergunta dá clareza para que seja possível a utilização das técnicas enxutas que vão reduzir o desperdício de tempo, dinheiro e esforço e vão elevar a eficiência da empresa. Dessa forma, Ries (2012) ressalta que, no mundo das *startups*, o principal objetivo não é produzir com mais eficiência, mas sim aprender.

Ries (2012) define que isso é possível com a definição de um caminho claro para uma *startup* enxuta, onde a base é a responsabilidade, seguido do processo, cultura e, no topo, as pessoas (Figura 11).

Figura 11 – O estilo *startup*

Fonte: Ries (2012).

Ainda no processo de aceleração de uma *startup*, Ries (2012) frisa a importância do que ele chama de crescimento sustentável, que é caracterizado pela regra de que novos clientes surgem a partir de antigos clientes, o que pode acontecer de quatro maneiras: boca a boca, efeito colateral do uso do produto, publicidade financiada e compra ou uso repetido.

Além disso, três são os motores de crescimento para uma *startup*: motor de crescimento recorrente, no qual a taxa de aquisição é maior que a taxa de evasão (*churn*); motor de crescimento viral, em que o conhecimento sobre o produto se espalha rápido como um efeito colateral do uso do produto e sua velocidade é determinada pelo coeficiente viral; e motor de crescimento pago, por meio de anúncios onde o controle é realizado pelo CAC (*Customer Acquisition Cost*) e pelo LTV (*Lifetime Value*) de modo que o segundo deve necessariamente ser maior que o primeiro (RIES, 2012).

2.2.2.2 Scrum

O Scrum surgiu, inicialmente, como uma metodologia ágil voltada para o desenvolvimento de *softwares*. Entretanto, devido a sua capacidade de melhoria

contínua, ela passou a ser utilizada em outras áreas das empresas com o objetivo de melhora na eficiência de processos e pessoas (GOMES, 2017).

De acordo com Gomes (2017), a metodologia Scrum consiste em um conjunto de princípios e práticas que dá base para que as empresas a adaptem e utilizem-na de acordo com sua realidade. Sendo assim, nota-se que o Scrum não é um processo padronizado com etapas sequenciais e definidas que garantem mais eficiência, menos custos e mais qualidade (GOMES, 2017).

Por outro lado, a metodologia funciona como um guia de práticas a serem seguidas para que as empresas consigam fazer melhor gestão de seus recursos, fazendo sempre revisões constantes de modo a decidir sobre a continuação de determinadas atividades e a melhoria daquelas que funcionam (SUTHERLAND, 2014).

Sutherland (2014) ainda ressalta que o Scrum traz foco ao projeto, uma vez que as pessoas devem se perguntar se a atividade a ser realizada vai efetivamente agregar valor ao objetivo estabelecido.

Para que seja possível entender o Scrum, Sutherland (2014) define alguns conceitos que são mostrados no Quadro 4.

Quadro 4 – Conceitos do Scrum

Conceitos do Scrum	Descrição dos conceitos
1. <i>Product Backlog</i>	Uma lista na qual contém tudo que precisa ser feito para o desenvolvimento do produto ou finalização do projeto em questão. Deve-se, então, priorizar as atividades de acordo com o que mais vai gerar valor na respectiva entrega e isso pode ser feito de acordo com o princípio de Pareto, que diz que 20% dos esforços geram 80% do resultado.
2. <i>Product Owner</i>	Pessoa responsável pelo projeto. Junto à equipe, ela vai criar o <i>Backlog</i> e definir as prioridades, além de acompanhar a equipe durante o andamento do projeto.
3. <i>Scrum Master</i>	Pessoa responsável pelo treinamento da equipe e quem a auxilia para eliminar qualquer questão que esteja reduzindo seu ritmo.
4. <i>Sprint</i>	São os blocos de tempo – normalmente de 1 a 2 semanas – em que a equipe executa uma série de atividades definidas pelo <i>Product Owner</i> .

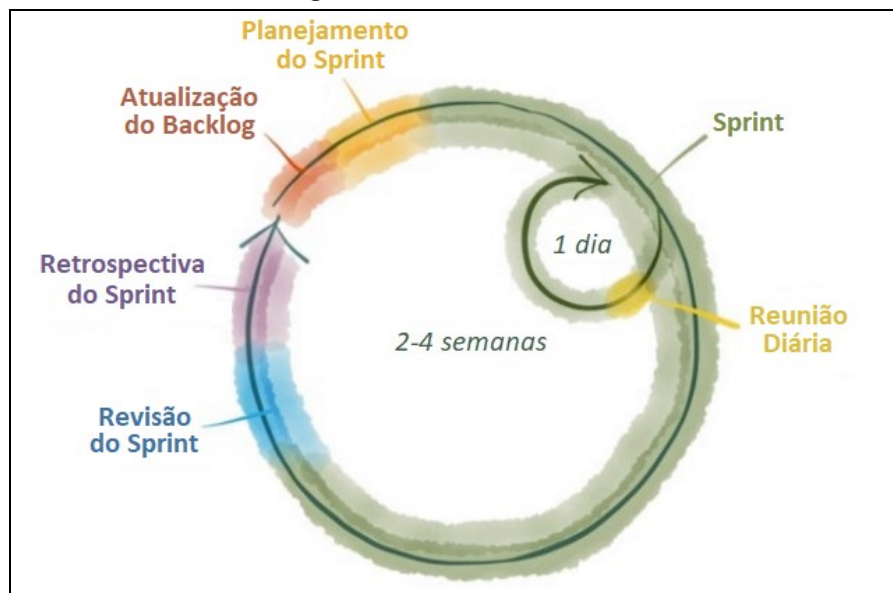
Fonte: Sutherland (2014).

Sutherland (2014) explica que os *sprints* funcionam com começo, meio e fim (Figura 12). Dessa forma, ao seu início, realiza-se uma reunião de planejamento, onde a equipe determina as atividades a serem realizadas nas duas semanas seguintes, de acordo com as prioridades anteriormente definidas.

Ao longo do *sprint*, Sutherland (2014) mostra que são realizadas também as reuniões diárias, cuja duração não deve exceder 15 minutos e serve para o acompanhamento das atividades e resoluções de possíveis obstáculos.

Por fim, ao término de cada *sprint*, realizam-se as reuniões de revisão e retrospectiva, nas quais a equipe se reúne para mostrar aquilo que foi feito naquele período – para o autor, tarefas feitas pela metade significam esforços desperdiçados. Analisam-se, então, as tarefas que foram de fato concluídas e avaliam o ritmo de trabalho. Ressalta-se, também, que o próximo passo é discutir sobre os obstáculos encontrados ao longo do período e as possíveis melhorias a serem aplicadas logo no próximo *sprint* (SUTHERLAND, 2014).

Figura 12 – Ciclo do Scrum



Fonte: Adaptado de Collins (2017).

Sutherland (2014) explica que a flexibilidade do método e ressalta que, mesmo o planejamento sendo importante, não deve ser seguido “a qualquer custo”. Além disso, o autor ressalta que a metodologia propõe rápidos aprendizados, de modo que os fracassos acontecem rapidamente e, conseqüentemente, os problemas são corrigidos na mesma velocidade.

Além disso, Sutherland (2014) ressalta que as equipes precisam ser pequenas, multifuncionais, capacitadas e, principalmente, autônomas para que o processo Scrum (Figura 13) possa ser aplicada.

Figura 13 – Processo Scrum



Fonte: Gomes (2017).

2.2.2.3 *Design Thinking*

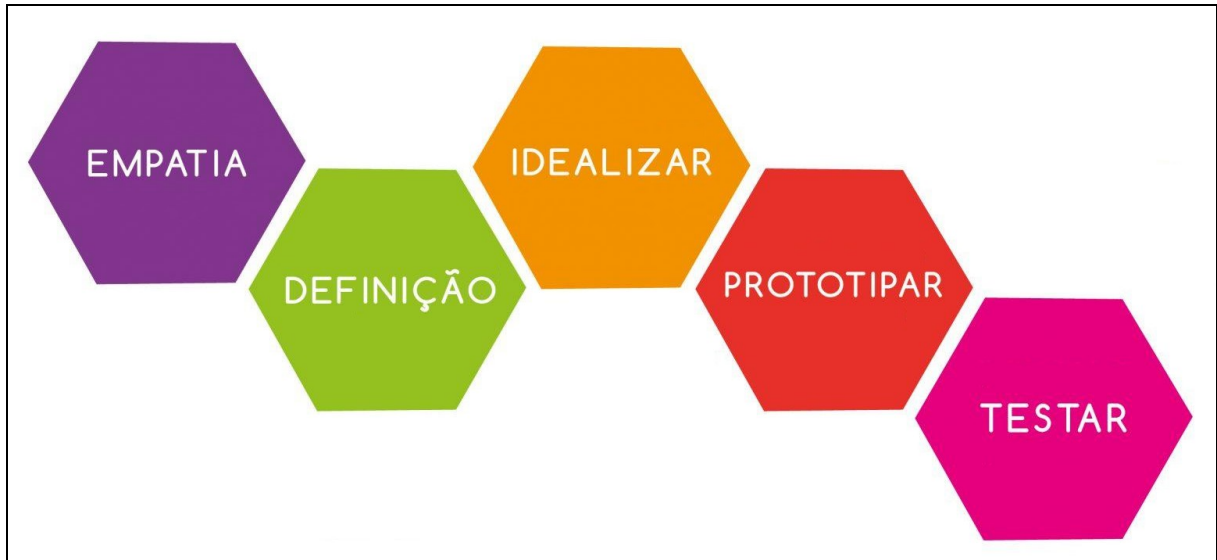
O termo *Design Thinking*, embora seja comum associar a desenho, refere-se a projetos, logo, caracteriza-se como uma maneira estruturada de pensar para que se consiga resolver problemas ou projetar um produto ou uma solução (PAGANI, 2018).

De acordo com Brown (2010), *Design Thinking* trata de uma abordagem cujo foco principal é o ser humano e, dessa forma, utiliza uma série de ferramentas que integram e criam inovações as quais unem as necessidades das pessoas, as tecnologias passíveis de utilização e os requisitos para que o negócio seja bem-sucedido.

Segundo Tschimmel (2012), essa metodologia, além de promover a inovação, leva a transformação e a evolução não somente aos produtos, mas também na forma de gerir negócios. O autor ainda ressalta que o foco do *Design Thinking* é testar novos pontos de vista de forma rápida, de modo a errar rápido e evoluir constantemente, promovendo agilidade.

Para Brown (2010), o processo de criação com o *Design Thinking* passa por uma série de etapas, levando o usuário sempre em primeiro lugar, como demonstrado na Figura 14.

Figura 14 – Etapas do *Design Thinking*



Fonte: Adaptado de Carvalho (2018).

Brown (2010) ressalta que a primeira etapa do *Design Thinking* consiste na definição do escopo da dor, comumente chamada de *briefing* da dor. Nessa etapa, deve-se buscar entender quais são os problemas e quais são as dores enfrentadas pelo possível usuário. O objetivo da primeira etapa é clarear as informações e definir possíveis hipóteses que vão direcionar a equipe e, para isso, o autor sugere o desenvolvimento de um resumo do problema do ponto de vista do usuário.

Dessa forma, o resumo deve deixar clara a dor e as percepções de por que isso é efetivamente um problema, além de elencar as oportunidades observadas pela equipe, o que poderia ser feito ainda melhor que as soluções já existentes, e alinhar os conceitos, restrições, premissas e expectativas do projeto (BROWN, 2010).

Após esclarecer sobre o problema a ser solucionado por meio do resumo, Brown (2010) ressalta que o segundo passo é o entendimento bem definido de quem será o usuário do produto, chamado de *persona*, para que a solução atinja uma dor realmente existente. Para definir a *persona* do problema, o *Design Thinking* busca responder uma série de perguntas que ajudarão a entender o possível usuário e, dentre os principais questionamentos, deve-se compreender as principais dores, as frustrações, os sonhos, como o produto entraria na vida, os desafios e os valores dessa *persona*.

O terceiro passo do processo de *Design Thinking* destacado por Brown (2010) consiste na geração de ideias para a possível solução. Segundo o autor, a

equipe deve gerar uma série de ideias que serão refinadas e testadas, com o objetivo de convergir para as melhores soluções possíveis dentro do escopo do projeto.

Uma maneira possível de gerar essas ideias é por meio de mapas mentais que consistem em um diagrama que reproduz ideias, tarefas ou atividades interligadas a um conceito central, nesse caso, o problema a ser solucionado (SPENCER, 2010).

Com a possível solução projetada, Brown (2010) traz que o quarto passo do *Design Thinking* se baseia na prototipagem daquelas que foram definidas como possíveis soluções para o problema e no desenvolvimento de um plano que foi previamente elaborado nas etapas anteriores. Segundo o autor, o protótipo não precisa ser visualmente bonito, mas deve apresentar os conceitos pretendidos na solução, de modo que as ideias desenvolvidas pela equipe sejam examinadas em testes.

Por fim, a quinta e última etapa do *Design Thinking* abrange o teste e o refinamento de ideias exploradas nas etapas anteriores e, para tornar isso possível, deve-se tomar feedbacks dos usuários, até chegar na solução que melhor irá satisfazê-los para poder, somente assim, validar a solução elaborada (BROWN, 2010).

2.3 Marketplace

Marketplace é um modelo de negócio recente no Brasil (ROSA, 2019) – com início há menos de 20 anos com o varejista Mercado Livre – e Serrentino (2015) o define como um modelo de negócio que funciona como lojas virtuais que compartilham plataforma, serviços, segurança e meios de pagamento. Segundo o autor, os *marketplaces* são responsáveis pela democratização do acesso ao comércio eletrônico para varejistas de pequeno porte de modo a impulsionar seu crescimento.

Rosa (2019) adiciona que *marketplaces* permitem que vendedores comercializem seus produtos e serviços em sites robustos, integrando neles suas operações e centralizando sua oferta, de modo a proporcionar ao cliente a experiência completa de compra desde a busca até o pagamento.

Ries (2012) completa que *marketplaces* são empresas que conectam compradores e vendedores. O autor acrescenta que essas empresas apresentam

um modelo de crescimento diferente do convencional, dependendo diretamente dos efeitos de rede. Dessa forma, para Ries (2012), *marketplaces* funcionam em um espiral em que vendedores buscam um mercado com o maior número de potenciais compradores, assim como compradores buscam um mercado que promova concorrência entre vendedores.

Esse formato de negócio propicia um ecossistema que aumenta o padrão oferecido ao consumidor conforme o aumento do número de vendedores disponíveis na plataforma. Esse fator possibilita uma maior oferta de produtos e serviços pela competição entre os vendedores de modo que os preços tendem a diminuir. Dessa forma, mais clientes são atraídos e, conseqüentemente, o *marketplace* tende a ficar mais relevante no seu setor (STRATEGY..., 2018).

Ries (2012) complementa afirmando que, por isso, é essencial para um *marketplace* a mensuração de seus efeitos de rede, de maneira que isso é evidenciado a partir da alta taxa de retenção tanto de compradores quanto de vendedores.

Dessa forma, aliando os conceitos e ferramentas do empreendedorismo, como conceituação de modelos de negócios por meio dos quadros do *Business Model Canvas* e do *Lean Canvas*, ferramentas para análise de mercado, metodologias aplicadas a startups, como o *Lean Startup*, *Scrum* e *Design Thinking*, além dos conceitos definidos para *marketplace*, o presente trabalho aplicou na criação de uma *startup* de *marketplace* do mercado de beleza, sediada na cidade de Curitiba, e avaliou a aplicação de cada etapa. O passo a passo de como foram feitas as aplicações e avaliações é descrito no capítulo seguinte.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a metodologia adotada na redação deste trabalho, abordando desde a classificação da pesquisa até a descrição das ações que foram realizadas.

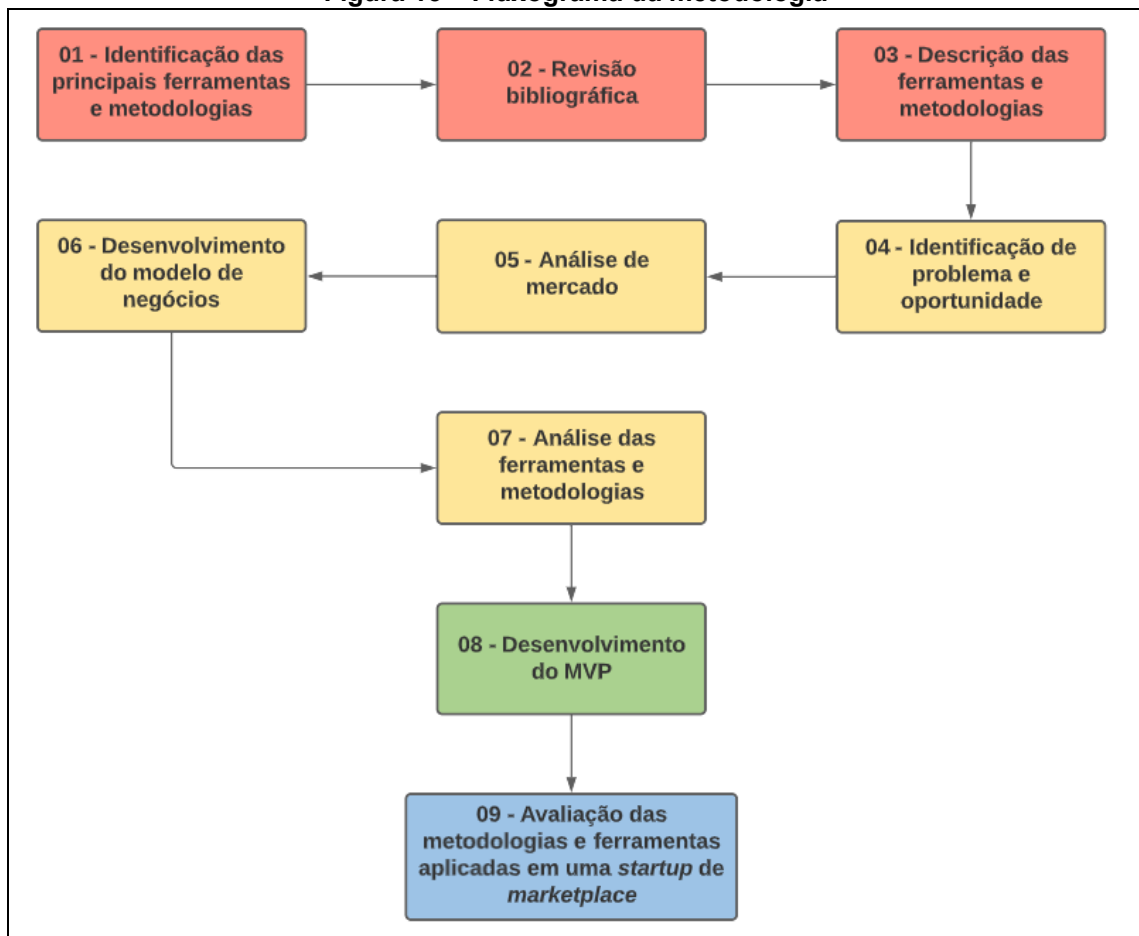
As pesquisas podem ser classificadas de quatro maneiras distintas: com relação à abordagem, aos objetivos, à natureza e aos procedimentos (SILVA e MENEZES, 2005). Quanto a este trabalho, essas classificações podem ser definidas como:

- Uma pesquisa com abordagem qualitativa, pelo motivo de não ser possível interpretar mediante números e por girar em torno do pesquisador por meio de análises indutivas (SILVA e MENEZES, 2005);
- Uma pesquisa exploratória, por ter a finalidade de esclarecer alguns conceitos envolvendo revisões bibliográficas e aplicações que estimulam a compreensão (GIL, 2008);
- Uma pesquisa aplicada, pois tem como objetivo gerar conhecimentos, por meio de aplicações práticas, com o interesse de solucionar problemas específicos (SILVA e MENEZES, 2005);
- Quanto aos procedimentos, se trata de um estudo de caso, por abranger um estudo aprofundado e específico proporcionando um conhecimento detalhado e amplo (GIL, 2008).

A Figura 15 apresenta as etapas que foram seguidas na realização do trabalho e que estão descritas e exploradas nas seções seguintes. As etapas foram divididas por cores, sendo cada uma com seu significado específico.

Em vermelho, foram as etapas relacionadas ao referencial teórico e à descrição das principais ferramentas e metodologias aplicadas na criação de uma startup; em amarelo, foram as etapas referentes à aplicação, e simultaneamente à análise, das ferramentas e metodologias na criação de uma startup de marketplace do mercado de beleza; em verde, foi o desenvolvimento do produto viável mínimo; e por fim, em azul, a avaliação geral de todas as ferramentas e metodologias aplicadas.

Figura 15 – Fluxograma da metodologia



Fonte: Autoria própria.

3.1 Identificação das principais ferramentas e metodologias

Um estudo preliminar foi realizado a fim de identificar as principais ferramentas de empreendedorismo e metodologias utilizadas no desenvolvimento de *startups*. Com base nesse estudo, foram definidas ferramentas e metodologias que são amplamente utilizadas no mercado e que possuem excelentes resultados, sendo as principais: *Business Model Canvas* e *Lean Canvas*, para descrever os elementos do modelo de negócios, as métricas TAM, SAM e SOM, para visualizar o tamanho de mercado, a criação da persona e do ICP, na busca por critérios do cliente ideal, *benchmarking*, na análise do mercado, e as metodologias *Lean Startup*, *Scrum* e *Design Thinking* no desenvolvimento de *startup*.

3.2 Revisão bibliográfica

A partir da primeira identificação, foi feita a busca e seleção das referências bibliográficas de todos os conteúdos para o embasamento geral do trabalho. Com o

auxílio, em sua maioria, de mecanismos virtuais de pesquisa como o Google Acadêmico e o Portal de Periódicos CAPES, foi realizada uma revisão aprofundada de todos os conteúdos, além das ferramentas e metodologias selecionadas para o desenvolvimento do trabalho.

3.3 Descrição das ferramentas e metodologias

Após a revisão bibliográfica de cada ferramenta e metodologia, foi necessário descrevê-las, individualmente, para que posteriormente possam ser aplicadas de forma produtiva na criação de uma *startup*.

3.4 Identificação de problema e oportunidade

Previamente ao desenvolvimento de uma empresa ou mesmo da criação de um produto ou solução, primeiramente identificou-se um problema experienciado por algum mercado ou público específico.

Portanto, após identificar tal deficiência, foram reunidas as devidas informações que poderiam validar a existência desse problema, foram entrevistados os dois lados interessados com o objetivo de já entender as necessidades do mercado.

Primeiramente, foram feitos contatos com dezesseis estabelecimentos do mercado de beleza, entre salões de beleza, barbearias e clínicas de estética, da região metropolitana de Curitiba entre os dias 11 de maio de 2020 e 25 de maio de 2020. Os estabelecimentos foram selecionados com base na relevância em sites de busca e com base no conhecimento dos integrantes da equipe. Os questionários foram enviados de forma on-line, via WhatsApp ou via e-mail, por meio da plataforma Google Forms.

A pesquisa realizada com clientes de estabelecimentos de beleza foi feita entre os dias 23 de maio de 2020 e 30 de maio de 2020. O questionário também foi enviado de forma on-line por meio do Google Forms, primeiramente para amigos e familiares via WhatsApp, os quais também encaminharam para seus círculos sociais. Ao final do período, foram obtidas 239 respostas, com entrevistados de idades que variavam de 10 a acima de 60 anos e residindo em diversas cidades do Paraná.

Ao constatar que esse problema efetivamente existia e era vivenciado na prática pelo público abordado, verificou-se uma possível solução para atender à necessidade e sanar a dor desse possível cliente.

3.5 Análise de mercado

Após a identificação de tal oportunidade, foi estudado e analisado o possível mercado de atuação da solução para o melhor entendimento sobre o público alvo e o tamanho de mercado, de modo que fossem avaliados perspectivas futuras e riscos da empresa.

A partir da constatação de uma real necessidade do mercado, a análise deste forneceu uma base para as hipóteses de problemas elencados e, conseqüentemente, auxiliou na verificação da real necessidade do público pela solução proposta. Como indicado na seção 2.1.2.1, tal análise foi realizada por meio das métricas *Total Addressable Market (TAM)*, *Serviceable Addressable Market (SAM)* e *Serviceable Obtainable Market (SOM)*. Além disso, também foi reproduzida uma persona, a partir de hipóteses obtidas, caracterizando o possível consumidor final do produto.

Com isso em mãos, também foi possível desenvolver uma pesquisa de *benchmarking* com possíveis empresas concorrentes avaliando as similaridades, como entregam valor aos clientes e funcionalidades de seus respectivos produtos.

3.6 Desenvolvimento do modelo de negócios

Na posse das informações anteriores, o passo seguinte foi o desenvolvimento do modelo de negócios utilizando tanto o *Business Model Canvas*, como o *Lean Canvas*. Através dessas ferramentas, foi possível aperfeiçoar a geração de valor para o cliente e analisar sistematicamente as necessidades e benefícios que o produto proporciona a ele.

Após a aplicação de ambas as ferramentas, também foi possível compará-las e avaliá-las quanto à aplicabilidade na criação específica de uma *startup*.

3.7 Análise das ferramentas e metodologias

Paralelamente à aplicação das ferramentas e metodologias na criação de uma *startup* de *marketplace* no mercado de beleza, também foi realizada a análise

dessa aplicação, qual foi o retorno dela, se apresentou bons resultados e, em alguns casos, foi feita a comparação entre ferramentas de mesma aplicação.

3.8 Desenvolvimento do MVP

Com as hipóteses de solução formuladas, ferramentas e metodologias aplicadas, prosseguiu-se para o desenvolvimento do MVP. O MVP foi desenvolvido o mais simples possível, de forma que as características e funcionalidades mínimas que agreguem valor ao cliente foram mantidas. Dessa forma, o MVP deu início à execução do ciclo construir-medir-aprender (descrito na seção 2.2.2.1), levando, portanto, à introdução ao processo de aprendizagem e tomada de feedbacks o mais rápido possível.

3.9 Avaliação das metodologias e ferramentas aplicadas em uma *startup* de *marketplace*

Por fim, foi realizada uma síntese geral de todas as metodologias e ferramentas utilizadas na criação de uma *startup* de *marketplace* e foram avaliadas quanto ao uso de cada uma delas e à aplicabilidade no trabalho. Um quadro comparativo e resumido foi feito de modo que toda a aplicação e avaliação ficassem centralizadas em um único esquema.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com base na metodologia demonstrada na seção anterior, este capítulo apresenta os resultados do presente trabalho, que inclui a aplicação prática das ferramentas e metodologias analisadas na criação de uma *startup* de *marketplace* até a fase de validação e desenvolvimento do MVP, bem como a avaliação de cada etapa.

Também é importante destacar que, por motivos de confidencialidade de informações sobre o negócio, o trabalho apresenta algumas análises generalizadas e menos específicas sobre a *startup* de *marketplace* criada.

4.1 Metodologia de criação de *startup*

Durante a aplicação desse trabalho na criação de uma *startup*, a metodologia *Lean Startup* foi utilizada com o *objetivo* de direcionar os esforços para os pontos fundamentais do negócio, visando a experimentação contínua e o feedback de consumidores durante o processo, proporcionando maior agilidade e um aprendizado mais rápido.

Visando manter a agilidade e a eficiência no desenvolvimento do trabalho que o *Lean Startup* já propõe, o trabalho foi feito em *sprints* com duração de 2 semanas, no qual se baseia a metodologia *Scrum*, com a realização de reuniões de planejamento ao início de cada *sprint*, reuniões diárias e reuniões de retrospectiva e revisão ao final de cada *sprint*.

Dessa forma, como se buscou agilidade na metodologia, não foi aplicado o *Design Thinking* de forma integral na criação da *startup*, mas, por outro lado, algumas ideias dessa metodologia puderam ser aplicadas no desenvolvimento do trabalho, como a geração de ideias.

4.2 Identificação da oportunidade

A primeira etapa foi a identificação do problema. A oportunidade foi visualizada durante o período pandêmico vivido pelo mundo no início de 2020. Nesse caso, observou-se diversos estabelecimentos, de diferentes setores, fechando devido à pandemia e à extrema preocupação da população em sair de casa.

Notou-se nesse período que o mercado de beleza, em especial salões de beleza, barbearias e clínicas de estética, encontrou dificuldades por não encontrar alternativas. Dessa forma, contatou-se alguns donos de estabelecimentos e seus clientes de modo a entender os problemas enfrentados por eles, tanto em períodos normais como durante a pandemia.

Sendo assim, os problemas identificados no mercado de serviços de beleza foram:

- Divulgação ineficaz em negócios de beleza;
- Cadeiras vazias e ociosidade na agenda dos estabelecimentos;
- Dificuldade para encontrar estabelecimentos de beleza, seus serviços e produtos;
- Falta de clareza e ineficiência na comunicação entre estabelecimentos de beleza e clientes.

Portanto, inspirando-se nas soluções dos outros setores, encontrou-se uma oportunidade de formular uma solução para tais problemas enfrentados no mercado de beleza, por meio do desenvolvimento de um modelo de negócios escalável que conduziria à criação de uma *startup*.

4.3 Validação do problema

Inicialmente, foi necessário verificar a existência e a relevância do problema, além da escalabilidade da solução. Portanto, o passo seguinte foi a validação do problema identificado e, para tal, foram realizadas pesquisas de mercado com estabelecimentos de beleza e usuários desses serviços.

Foram elaborados dois questionários: um com perguntas feitas aos estabelecimentos e outro com perguntas para os clientes. O questionário para os estabelecimentos (Apêndice A) basearam-se em perguntas voltadas ao funcionamento do negócio, além de visões do próprio mercado de beleza. Já com relação ao questionário para os clientes de estabelecimentos de beleza (Apêndice B), buscou-se entender a visão da outra extremidade e quais são os hábitos do cliente final.

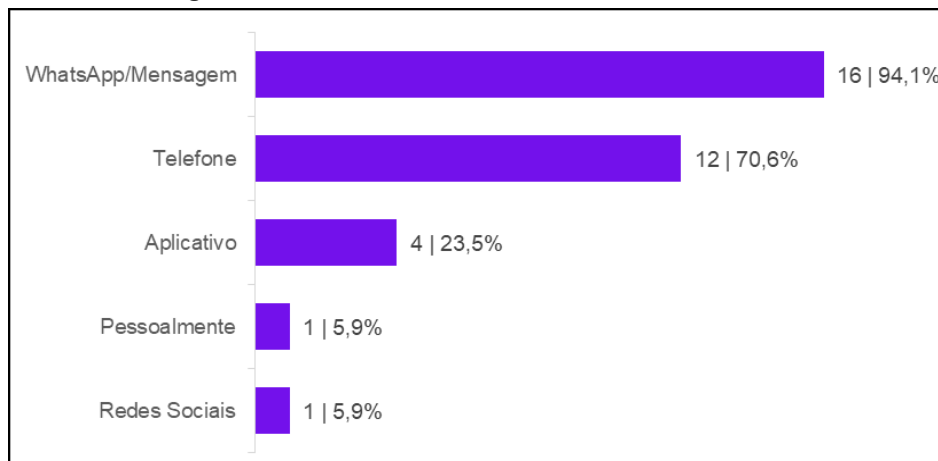
4.3.1 Pesquisa com estabelecimentos de beleza

A primeira pergunta com maior relevância questionava as expectativas dos estabelecimentos para o mercado de beleza e as respostas foram unânimes ao expressarem que há boa expectativa pois é um setor que tem crescido bastante e que se desenvolve cada vez mais. Como respondeu um dos entrevistados, “por ser um ramo que não vende beleza, mas sim, autoestima, a tendência é manter-se firme hoje e no futuro”.

Já com o objetivo de identificar o público desses estabelecimentos, foi feito um questionamento em relação ao perfil dos clientes que frequentam o estabelecimento e foi possível observar um certo equilíbrio entre o perfil masculino e feminino, além de notar que a faixa etária se concentrava, em sua maioria, dos 20 aos 59 anos.

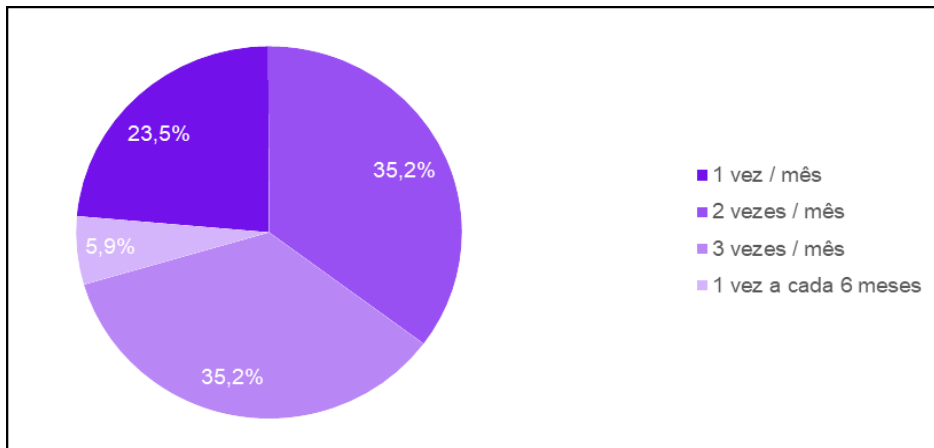
Também buscou-se saber por qual meio os clientes agendam os serviços prestados pelo estabelecimento. A Figura 16 demonstra que 94,1% dos entrevistados recebem agendamentos via WhatsApp ou por mensagem, enquanto apenas 23,5% têm seus serviços agendados por meio de um aplicativo.

Figura 16 – Meios de agendamento de serviços de beleza de acordo com estabelecimentos



Fonte: Autoria própria

Com relação à frequência dos clientes nos estabelecimentos, a Figura 17 demonstra que 70,6% dos entrevistados afirmaram que os clientes agendam serviços, em média, duas ou mais vezes por mês nos seus estabelecimentos, indicando, desse modo, uma assiduidade bem alta nesse mercado.

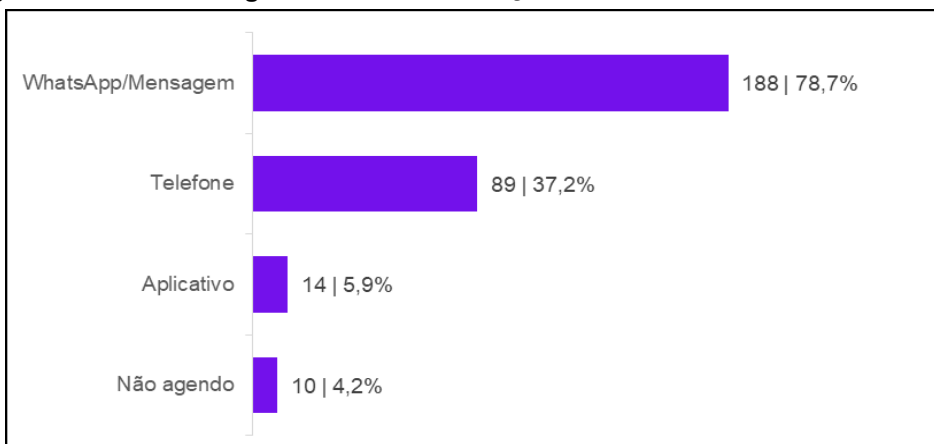
Figura 17 – Frequência de clientes aos estabelecimentos de beleza

Fonte: Autoria própria

A respeito do tíquete médio por cliente, os valores variam de 40 reais, em estabelecimentos de bairro, até 650 reais, em estabelecimentos voltados a um público com alto valor aquisitivo. Com um valor médio entre os entrevistados em torno de 100 reais.

4.3.2 Pesquisa com clientes de estabelecimentos de beleza

O dado mais importante extraído da pesquisa foi entender, na visão da outra ponta, como os entrevistados costumam agendar os serviços de beleza. A Figura 18 aponta que 78,7% realiza o agendamento via WhatsApp ou por mensagem, enquanto que apenas 5,9% o faz por algum aplicativo.

Figura 18 - Meios de agendamento de serviços de beleza de acordo com clientes

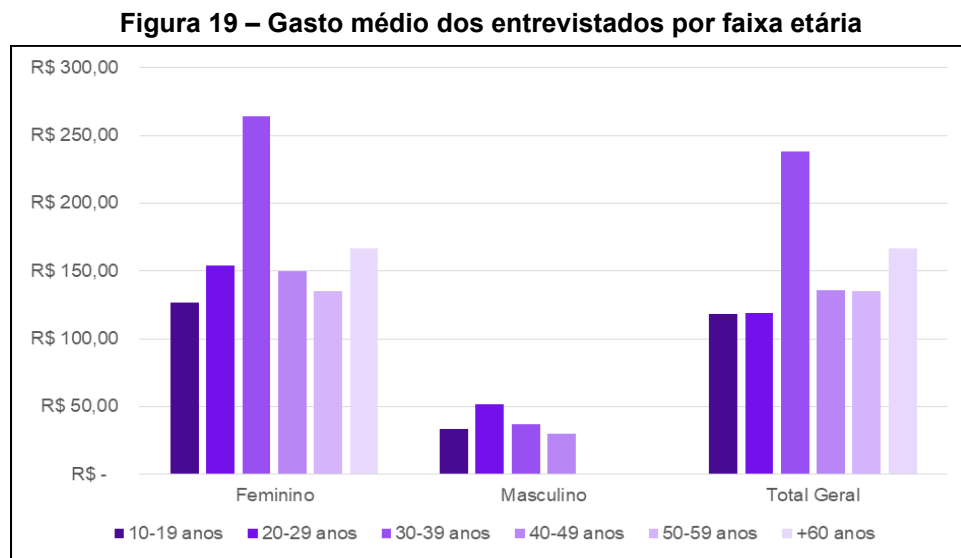
Fonte: Autoria própria

Mantendo-se no assunto do aplicativo, foi questionado aos entrevistados se o pagamento desses serviços de beleza já havia sido pago por meio de um

aplicativo, e apenas 9 dos 239 entrevistados afirmaram que já pagaram via aplicativo.

Com relação à periodicidade com que os entrevistados vão a estabelecimentos de beleza, 59,4% responderam que frequentam uma ou mais vezes ao mês.

A Figura 19 demonstra o gasto médio dos entrevistados a cada vez que vão ao estabelecimento de beleza, separados por faixa etária. É possível notar que o público feminino, dos 30 aos 39 anos, gasta em média por volta de 250 reais, enquanto as demais faixas etárias desembolsam por volta de 150 reais.



Fonte: Autoria própria

Ao final das duas pesquisas notou-se que o mercado de beleza é um setor em expansão e com perspectivas de crescimento por parte dos estabelecimentos. Em ambas as pontas do negócio, há uma baixa participação de aplicativos tanto no agendamento de serviços como no pagamento, sendo possível identificar um mercado a ser explorado.

As pesquisas indicam que os clientes de estabelecimentos de beleza retornam, em sua maioria, mais de uma vez ao mês e sugerem, portanto, que o agendamento desses serviços é uma atividade frequente para essas pessoas.

Desse modo, foi possível validar o problema encontrado, além de possuir um melhor entendimento do mercado e de que maneira seria estruturado o modelo de negócio que solucionasse o problema.

4.4 Definição da hipótese de valor

Após serem realizadas as pesquisas e obtidas as respostas tanto dos estabelecimentos como dos potenciais clientes, a seguinte solução para o problema em questão foi definida: a criação de uma plataforma de gestão e um novo canal de vendas.

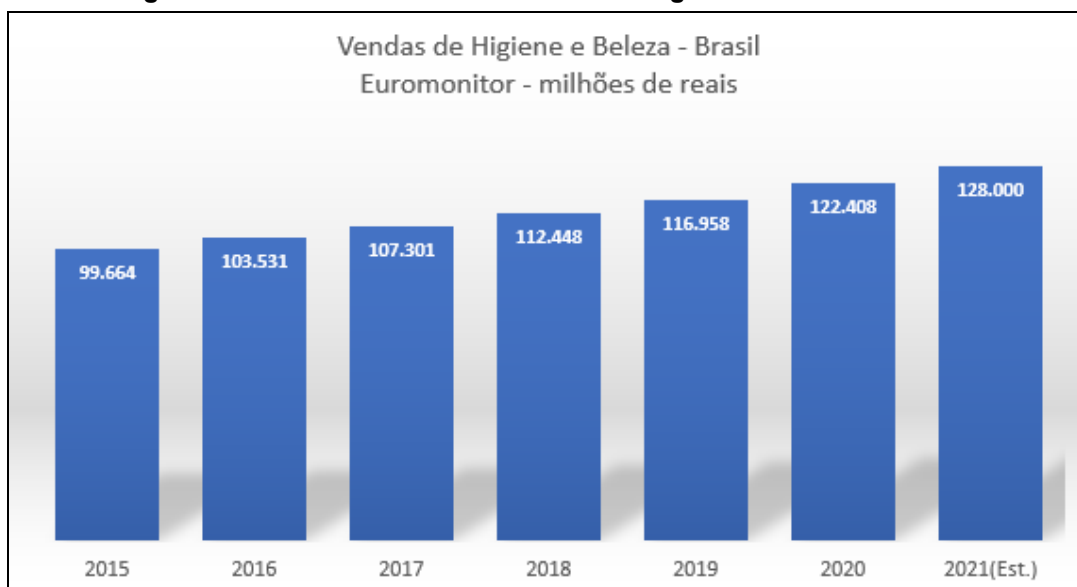
Com o auxílio dessa plataforma, os estabelecimentos teriam maior visibilidade digital por meio de uma comunidade de clientes. Os clientes teriam acesso aos melhores estabelecimentos da região, todos os serviços e produtos oferecidos, agendamentos simplificados, totalmente via aplicativo de celular.

4.5 Estudo de tamanho de mercado

Com o objetivo de dimensionar e entender o tamanho do mercado no qual a *startup* está inserida, as 3 métricas elaboradas pela Sequoia Capital foram aplicadas, partindo do parâmetro TAM, que aborda a demanda total do mercado.

De acordo com o provedor de pesquisa de mercado Euromonitor International, em junho de 2021, o mercado de higiene e beleza no Brasil cresceu 4,7% em 2020, atingindo um valor de 122 bilhões de reais em vendas totais da categoria, como mostra a Figura 20. Além disso, havia uma perspectiva de atingir 128 bilhões de reais no ano de 2021.

Figura 20 – Vendas totais do mercado de higiene e beleza no Brasil



Fonte: Mine (2021).

Após identificar a demanda total de mercado com o parâmetro TAM, foi verificada, com o parâmetro SAM, uma proporção de mercado mais alcançável e capaz de atingir.

Com base no Euromonitor International, existem mais de 500 mil estabelecimentos de beleza no Brasil, com a perspectiva de um crescimento de 4,5% no final de 2021. Conforme estudo da ABIHPEC, o mercado de serviços de beleza no Brasil cresceu, anualmente, mais de 8% nos últimos dez anos.

Ao restringir ainda mais o mercado e analisar uma fatia mais realista, avaliou-se um terceiro parâmetro mais acessível, o SOM.

Em pesquisa levantada pela Avec, empresa de tecnologia para o mercado de beleza e bem-estar, dentro das sete cidades que mais realizaram serviços de beleza ao longo do primeiro semestre de 2021, Curitiba foi a capital que registrou um maior aumento na demanda.

Além disso, Curitiba é considerada como a “capital dos salões de beleza”, visto que em sua região metropolitana há um número superior a 15 mil estabelecimentos de beleza, tornando-se uma das regiões com mais empresas registradas proporcionalmente à população.

Após analisar os parâmetros TAM, SAM e SOM do mercado explorado, foi possível concluir que são ferramentas muito valiosas ao mensurar e demonstrar o tamanho do mercado analisado no momento atual, além de entender onde a empresa se encontra e projetar seu crescimento.

O TAM traz dados interessantes do mercado, mas que são números bastante abrangentes, que dão apenas uma visão macro da demanda do setor. O parâmetro SAM resulta em um indicador intermediário, tornando-se o menos relevante dos três parâmetros e trazendo menos informações preciosas. O SOM, por sua vez, é a métrica mais valiosa por corresponder à visão realista do mercado em que a empresa está inserida e que, em vista disso, é um indicador do que a receita do negócio pode alcançar.

4.6 Estudo de concorrência

Com a finalidade de estudar e analisar os concorrentes que já atuam no mercado, o melhor e mais popular método analisado é o *benchmarking*. Por meio do processo de *benchmarking*, foi realizada uma busca das empresas existentes no mercado de plataformas de serviços de beleza no Brasil.

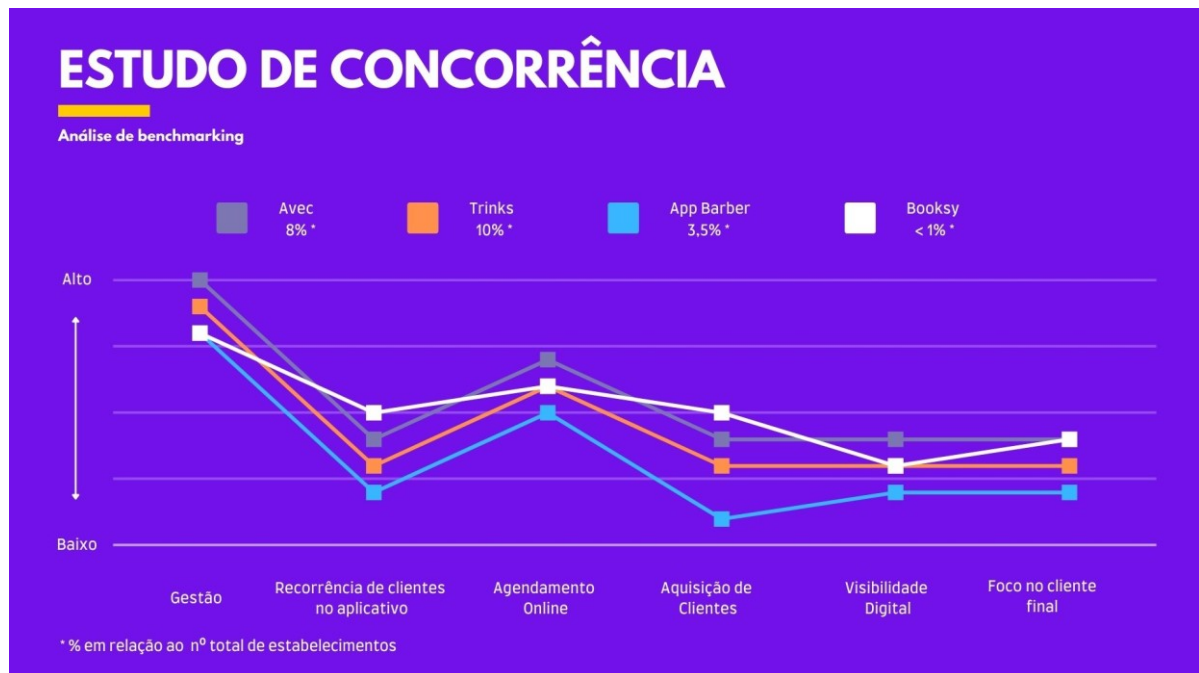
As pesquisas foram feitas por meio de sites de buscas, baseando-se na relevância e nas informações que puderam ser obtidas. Ao final das pesquisas, foram selecionadas as cinco empresas mais relevantes, e alguns parâmetros e características foram comparados entre si, os quais podem ser observados no Quadro 5.

Quadro 5 – Estudo de concorrência

Empresas		AppBarber	Avec	Beauty Date	Trinks	Booksy
Público-alvo		Barbearias	Salões de beleza	Negócios de beleza	Negócios de beleza	Negócios de beleza
Valores		A partir de R\$36,00/mês a R\$120,00/mês (plano anual)	A partir de R\$ 64,90/mês	R\$ 69,90/mês	A partir de R\$56,00/mês a R\$272,00/mês (plano anual)	R\$99,99 (mais R\$20,00 por funcionário)/mês
Sede		Chapecó, SC	São Paulo	Curitiba	Rio de Janeiro	São Francisco, EUA
Nº de estabelecimentos cadastrados		30 000	40 000	10 000	50 000	Sem informação
Nº de usuários		750 000	Sem informação	Sem informação	750 000	Sem informação
Funcionalidades	Agendamento	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Cadastro de clientes	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Integração com Whatsapp	Não	Sim	Não	Sim	Sim
	Lembrete de horários	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Programa de fidelidade	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
	Gestão financeira	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Gestão de estoque	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Pagamento online	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
	Relatórios gerenciais	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Pesquisa de satisfação	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
	Notificação por PUSH	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Serviços bancários	Não	Sim	Não	Sim	Sim

Fonte: Autoria própria

Após a análise do *benchmarking*, constatou-se que os maiores *players* desse setor estão com o foco voltado aos estabelecimentos de beleza e à gestão destes, funcionando como SaaS voltado ao B2B, como demonstrado na Figura 21.

Figura 21 – Análise de *benchmarking*

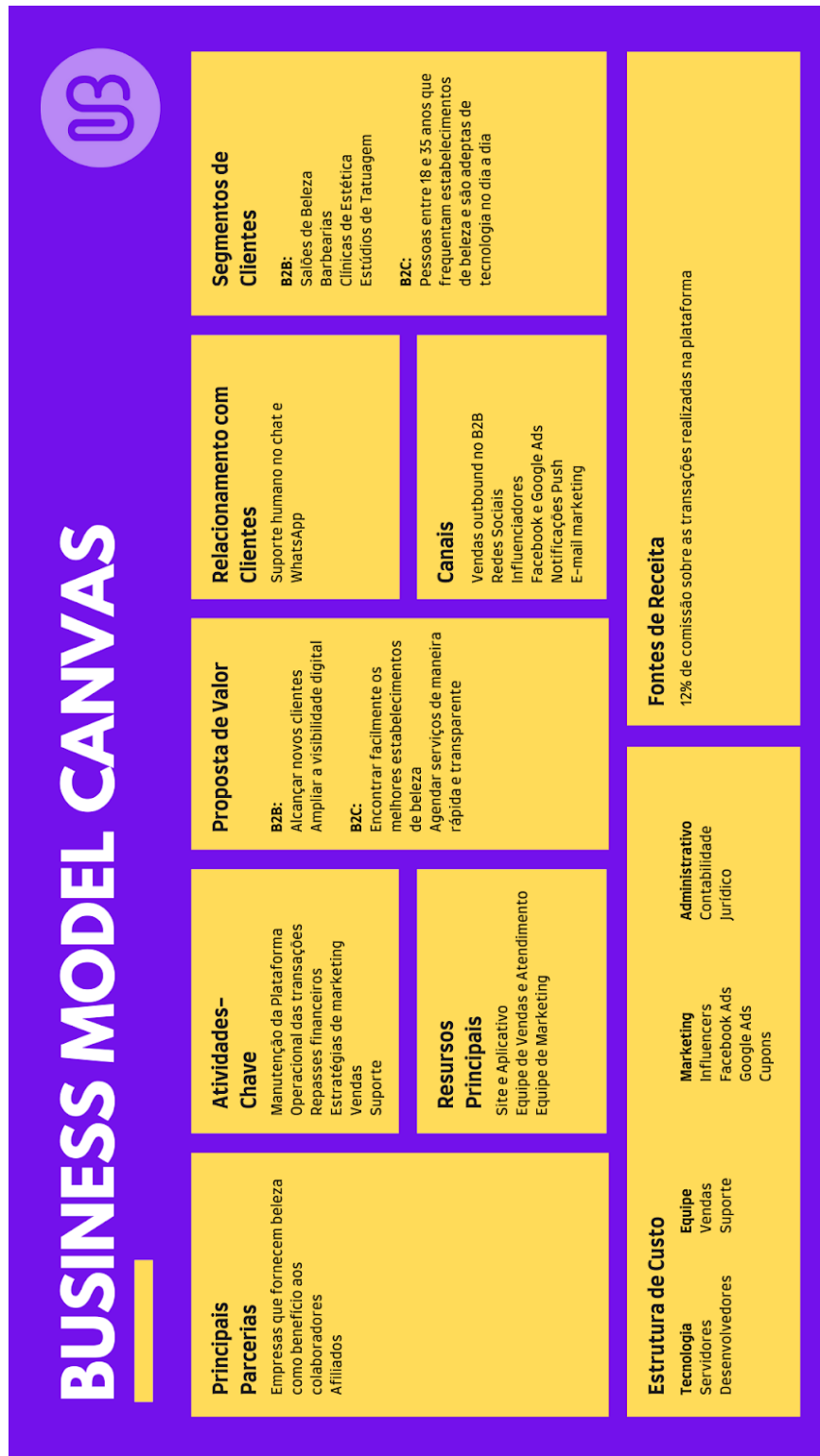
Fonte: Autoria própria

Já com relação ao *benchmarking* em si, acaba sendo, de fato, a melhor ferramenta para estudar e entender a concorrência por trazer um apanhado geral destes. Porém, para que seja possível trazer resultados relevantes, é necessário buscar e levantar os dados que fazem diferença na análise. Portanto, o bom uso da ferramenta é fundamental para que ela traga resultados.

4.7 Estruturação do modelo de negócios

Esta etapa tem o intuito de compreender melhor o modelo de negócios e a lógica do funcionamento da *startup* com uma visão inicial do negócio. Por meio do *Business Model Canvas* (Figura 22) foi possível identificar como a empresa cria, entrega e captura valor atendendo as necessidades dos clientes.

Figura 22 – Business Model Canvas da startup



Fonte: Autoria própria

De início foram definidos os dois segmentos de clientes os quais se busca conectar: de um lado o B2B, voltado para salões de beleza, barbearias, clínicas de

estética e estúdios de tatuagem; do outro lado o B2C, que são pessoas de 18 a 35 anos, frequentadoras de estabelecimentos de beleza e adeptas à tecnologia.

No modelo B2B, a plataforma oferece como proposta de valor o alcance de novos clientes e a ampliação da visibilidade digital desses estabelecimentos. Já no modelo B2C, a proposta de valor está no fácil acesso aos melhores estabelecimentos de beleza e na rapidez e transparência no agendamento dos serviços.

A plataforma abrange diversos canais como redes sociais, anúncios on-line, notificações do aplicativo, influenciadores nas diversas mídias, buscando se conectar com os segmentos de clientes, os quais têm uma relação direta com a empresa por meio do suporte via chat ou WhatsApp.

Com relação ao modelo de receitas, como o aplicativo é gratuito aos usuários, a plataforma se baseia em uma única entrada referente à comissão de 12% em cima de compras e transações feitas na plataforma.

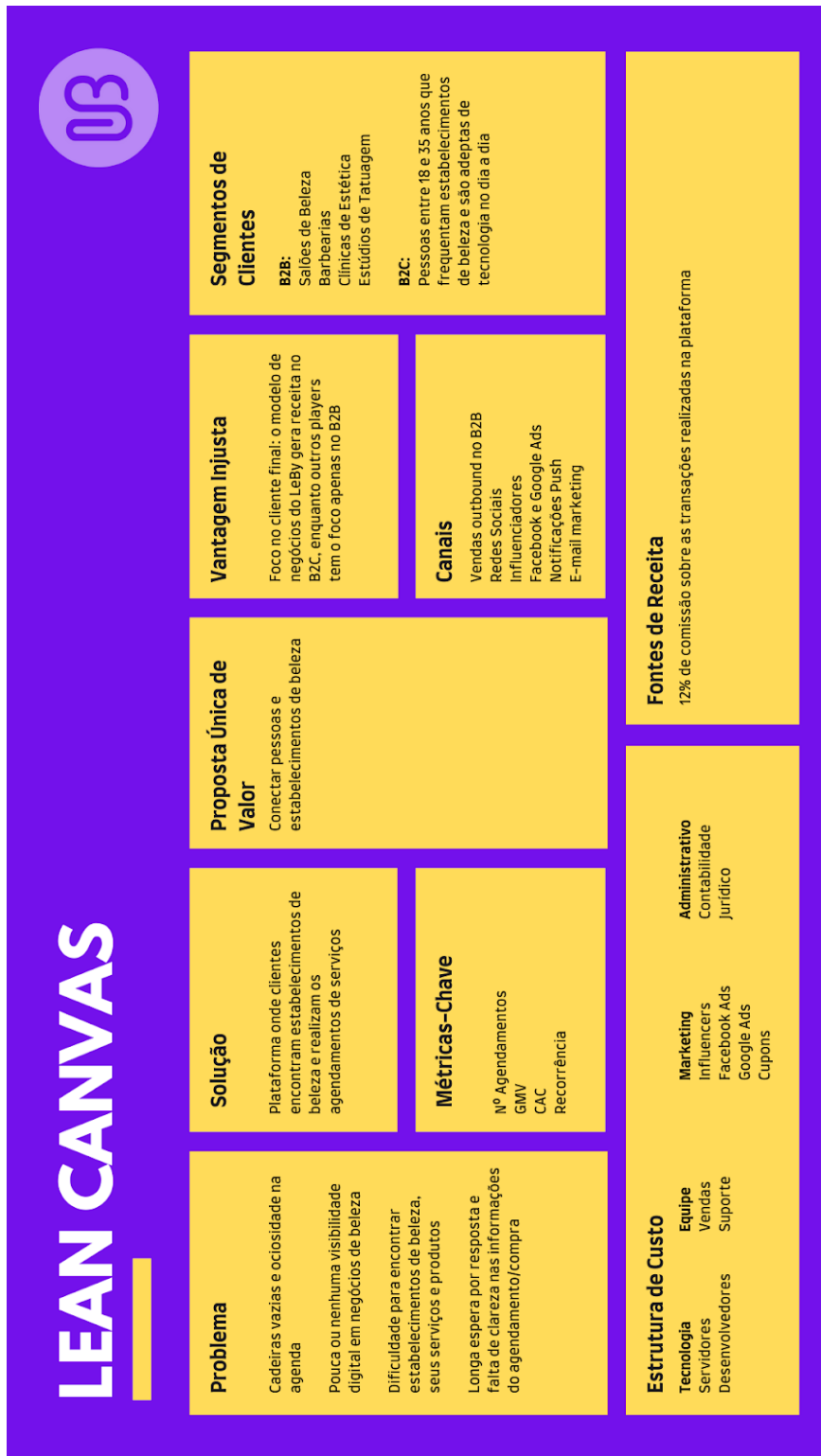
Após detalhar as estruturas do *Business Model Canvas* que focam no cliente, identificou-se os pontos necessários para entregar as propostas de valor. Sendo assim, definiu-se que o site e o aplicativo, além das equipes de marketing e de vendas e atendimento, seriam os principais recursos para que o modelo de negócios tenha bom resultado.

As atividades-chave, ou seja, as principais ações para um bom funcionamento do modelo de negócios, ficaram definidas como a manutenção da plataforma, o operacional das transações, repasses financeiros, estratégias de marketing, vendas e suporte. Já as principais parcerias da *startup* são os afiliados e as empresas que fornecem beleza como benefício aos colaboradores.

Por fim, a estrutura de custos do modelo de negócios se baseia essencialmente em quatro pilares: a tecnologia englobando os servidores e desenvolvedores, as equipes de vendas e de suporte, o marketing e o administrativo, incluindo a contabilidade e o jurídico.

No entanto, como este trabalho se baseia em uma *startup*, também foi desenvolvido o *Lean Canvas* da mesma empresa (Figura 23), de modo com que seja possível fazer uma comparação no desenvolvimento do modelo de negócios de ambas as ferramentas.

Figura 23 – Lean Canvas da startup



Fonte: Autoria própria

Quanto aos principais problemas a serem resolvidos, estão as cadeiras vazias e ociosidade nas agendas dos estabelecimentos, a baixa visibilidade digital

no setor de beleza, a dificuldade em localizar os estabelecimentos de beleza e a longa espera e falta de clareza nas respostas e informações dos agendamentos.

No quadro do *Lean Canvas*, há a necessidade de sintetizar em uma única proposta de valor para o modelo de negócios. Desse modo, a *startup* proporciona aos segmentos de clientes a conexão entre pessoas e estabelecimentos de beleza.

A solução encontrada para resolver os problemas dispostos está na própria plataforma na qual os clientes encontram os estabelecimentos de beleza e agendam seus serviços.

As métricas-chave, que dão suporte à geração de receitas e retenção dos usuários, foram definidas como o número de agendamentos; o volume bruto de mercadorias, ou GMV (*Gross Merchandise Volume*), que identifica a receita gerada em vendas on-line em um determinado período; o custo para a aquisição de clientes, ou CAC, que representa o custo dos investimentos em marketing e vendas pelo número de clientes conquistados no período; e a recorrência dos clientes.

E por último, como a vantagem injusta, ou seja, o diferencial que a *startup* tem no mercado, está o foco no cliente final, visando a geração de receitas apenas no modelo B2C, ao passo que demais concorrentes focam apenas no B2B.

Após as aplicações de ambas as ferramentas, foi possível notar que o quadro do *Lean Canvas* auxilia mais na criação de uma *startup* em alguns aspectos em comparação ao *Business Model Canvas*. Como dito anteriormente, o *Lean Canvas* é ideal e mais indicado no desenvolvimento de *startups* por ter um foco maior nas hipóteses que precisam ter a validação no estágio inicial de uma *startup*.

Além do fato do *Lean Canvas* apresentar tanto o problema identificado como a solução encontrada, esse quadro também expõe o que é chamado de vantagem injusta. Apesar de ser bloco com maior dificuldade de ser preenchido no quadro, é a componente com maior importância pois é nesse momento que é definido o diferencial competitivo do negócio e qual é o ponto de destaque da *startup*.

4.8 Definição do modelo de negócios como *marketplace*

Para a definição do melhor modelo de negócios a ser utilizado pela empresa, foi necessário primeiramente entender o mercado e os problemas enfrentados por todos que fazem parte dele.

Após pesquisa de mercado e de *benchmarking*, entendeu-se que os problemas de gestão enfrentados pelos estabelecimentos já vinham de alguma forma sendo resolvidos por outros *players* do mercado.

Dessa forma, pelo lado dos estabelecimentos de beleza pode-se perceber que a aquisição de clientes de modo a diminuir a ociosidade da agenda era um problema ainda enfrentado. Além disso, observou-se que não existia no mercado uma maneira mais simples de encontrar estabelecimentos e agendar serviços com foco nos clientes que frequentam estabelecimentos que não tinham uma solução, que acabavam sendo deixados de lado.

Assim, sabendo previamente que um *marketplace* tem seu foco em trazer mais tráfego de clientes para vendedores e trazer mais facilidade e diversidade para os compradores, a equipe entendeu que esse poderia ser um modelo que poderia ir de encontro à solução buscada por ambas as pontas.

Desse modo, foi definido que um modelo de *marketplace* de serviços seria o modelo mais adequado para o negócio, de maneira que estabelecimentos de beleza passariam a receber mais agendamentos de serviços devido ao novo canal de vendas criado pela plataforma, enquanto clientes, que passariam a ser o principal foco, poderiam ter um meio direcionado, fácil e rápido para encontrar transparentemente aquilo que desejam.

4.9 Primeira versão da persona

O passo seguinte foi definir uma persona, ou seja, uma reprodução de um consumidor final com a intenção de que o produto desenvolvido se baseasse em suas vontades e características.

Como o foco do negócio é no B2C, optou-se por fazer uma análise de persona apenas do cliente final, mesmo sabendo que o estabelecimento apresenta um ICP. A primeira versão da persona da *startup* está descrita abaixo, com suas características demográficas e comportamentais:

- **Profissão:** advogada;
- **Idade:** 27 anos;
- **Gênero:** feminino;
- **Educação:** ensino superior;

- **Mídias:** WhatsApp, Instagram, Twitter, LinkedIn e TikTok;
- **Objetivos:** ser independente, crescer profissionalmente e cuidar da aparência;
- **Desafios:** falta de tempo e dinheiro;
- **Como minha empresa pode ajudá-la:** facilita o processo de encontro de estabelecimentos de beleza, economizando tempo e dinheiro.

Construir uma persona, ou seja, uma representação fictícia do cliente ideal, para o negócio é excepcional para identificar o consumidor final que será o foco da empresa. Entender quem é o alvo do negócio, como esse alvo pensa e se comporta traz uma excelente base para que a proposta de valor tenha uma aceitação fácil e que os resultados sejam bem-sucedidos.

Por outro lado, a construção de um *Ideal Customer Profile* não teve muito sucesso pelo fato de que o ICP é uma ferramenta mais adequada para um negócio em funcionamento e já tracionado. O ICP levanta os dados dos clientes mais assíduos, que mais utilizam o produto ou serviço. Portanto, ao desenvolver uma nova *startup*, a criação de um ICP se torna uma tarefa mais complicada por não ter clientes ativos.

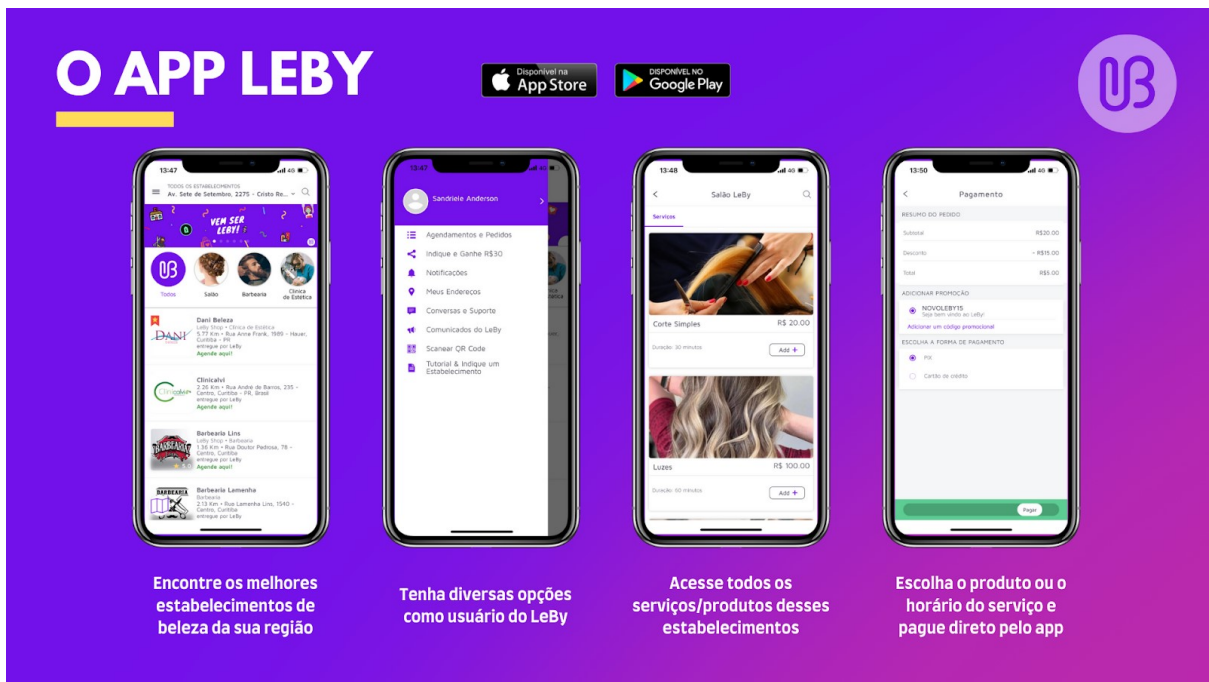
4.10 Desenvolvimento do MVP

Dessa forma, através das informações levantadas nas etapas anteriores, o último passo consistiu no desenvolvimento de um produto viável mínimo que atendesse aos requisitos levantados e às com o objetivo de testar e validar na prática todas as hipóteses elaboradas.

Assim, entendendo-se que os clientes precisam de uma plataforma que fosse considerada de fácil uso e intuitiva para realizar seus agendamentos e compras, a equipe decidiu por realizar o desenvolvimento do MVP através de empresa terceirizada, uma vez que essa poderia entregar um bom produto para os clientes a um custo menor e mais rápido do que um desenvolvimento próprio.

A Figura 24 abaixo demonstra o MVP desenvolvido no formato de uma plataforma LeBy que conecta pessoas e estabelecimentos de beleza.

Figura 24 – MVP desenvolvido



Fonte: Autoria própria

Assim, como demonstrado na Figura 24, os clientes podem, através do MVP desenvolvido no formato de um aplicativo ter acesso a criação do seu perfil com nome, número de telefone e e-mail. Ainda, o cliente encontra uma lista de estabelecimentos de beleza que podem ser categorizados em salões de beleza, barbearias e clínicas de estética, que também são classificados por avaliações de outros usuários na forma de comentários e notas que vão de 1 a 5.

Na escolha de um estabelecimento, o cliente poderá acessar todo o catálogo de serviços deste estabelecimento constando fotos, descrição e preço. Com o serviço definido, o cliente pode prosseguir para a escolha do horário desejado para o agendamento, assim como já pode realizar o pagamento por Pix ou cartão de crédito.

Ainda, os estabelecimentos cadastrados têm acesso a uma plataforma onde podem cadastrar todas as informações referentes ao estabelecimento, assim como seu catálogo de serviços e horários da agenda.

4.11 Avaliação das metodologias e ferramentas aplicadas em uma *startup* de *marketplace*

Por fim, a equipe avaliou as metodologias e ferramentas utilizadas na criação de uma *startup* de *marketplace* através do Quadro 6. Na tabela, avaliou-se o uso de cada uma das metodologias e ferramentas e sua aplicabilidade no trabalho.

Quadro 6 – Avaliação das metodologias e ferramentas aplicadas

Etapa	Metodologia ou ferramenta	Foi selecionada?	Motivo	Avaliação
Metodologia de criação de <i>startup</i>	<i>Lean Startup</i>	Sim	Agilidade e assertividade com o cliente	O desenvolvimento do projeto utilizou essa metodologia como base, uma vez que fornecia duas características importantes: agilidade e proximidade com o cliente. Por meio do <i>Lean</i> , a equipe pôde buscar melhorias iterativas para o desenvolvimento do produto ao invés de tentar produzir uma solução completa na primeira entrega para o cliente. As evoluções também vieram a partir de hipóteses criadas pela equipe e se deram entendendo realmente as necessidades do possível cliente.
	Scrum	Sim	Agilidade, integração da equipe e acompanhamento da evolução do produto	O desenvolvimento através de <i>sprints</i> , proposto pelo Scrum, possibilitou à equipe agilidade, como no <i>Lean</i> , e rápidas tomadas de decisão. Foi possível, também, por meio do formato de reuniões de planejamento, diárias, de revisão e retrospectiva, manter a relação entre a equipe sempre ativa e fazer com que os aprendizados fossem compartilhados ainda mais rápido para o desenvolvimento do produto.
	<i>Design Thinking</i>	Não	Agilidade	Como a agilidade era um dos principais fatores ponderados pela equipe, o <i>Design Thinking</i> foi preterido com relação às outras metodologias. Entretanto, a equipe pôde aproveitar aprendizados como o <i>brainstorm</i> para a geração de ideias, e o entendimento do cliente para utilizar no desenvolvimento do projeto.

Etapa	Metodologia ou ferramenta	Foi selecionada?	Motivo	Avaliação
Estudo de mercado	TAM, SAM e SOM	Sim	Tamanho da oportunidade	Foi possível entender o tamanho total do mercado, de modo a entender o potencial futuro da solução. Além disso, a ferramenta possibilitou que se observasse o mercado acessível em dado momento, um número mais realista para uma solução ainda inicial.
	Pesquisa de campo	Sim	Validação das hipóteses	A pesquisa de campo possibilitou que a equipe fizesse a validação das hipóteses criadas e percebesse se os problemas observados pela equipe eram realmente sentidos na prática por potenciais usuários do produto.
	<i>Benchmarking</i>	Sim	Avaliação dos concorrentes	Através dessa ferramenta, a equipe pôde conhecer os produtos dos principais concorrentes de modo a saber o que já é feito no mercado endereçável, assim como aprimorar a solução proposta através da análise do que vem funcionando ou faltando no produto de possíveis concorrentes.
Estudo do mercado consumidor	Persona	Sim	Entendimento do cliente	Mesmo sabendo que a persona seria aprimorada conforme a evolução da solução, criar uma persona mostrou-se de acentuada importância para que a equipe pudesse entender o perfil de seu potencial consumidor e desenvolver o produto com esse foco.
	<i>Ideal Customer Profile</i>	Não	Falta de informações dos clientes	A definição de um ICP foi considerada de grande relevância pela equipe, porém decidiu-se por não prosseguir com a sua definição, uma vez que um ICP leva em conta dados mais específicos de clientes, dados ainda não disponíveis enquanto o produto ou serviço ainda não está sendo utilizado.

Etapa	Metodologia ou ferramenta	Foi selecionada?	Motivo	Avaliação
Estruturação do modelo de negócios	<i>Business Model Canvas</i>	Não	Foco em modelos de negócios tradicionais	Essa ferramenta possibilita que a equipe observe toda a estrutura da empresa num contexto amplo e é de utilização dinâmica e flexível pelo seu formato em blocos, o que a torna uma ferramenta muito visual e de fácil entendimento. Entretanto, a equipe optou por não utilizar essa ferramenta no desenvolvimento do modelo de negócios pois ela apresenta algumas dificuldades para modelos inovadores, como é o caso das <i>startups</i> , tendo, assim, mais eficácia em modelos de negócios tradicionais.
	<i>Lean Canvas</i>	Sim	Facilidade de uso e foco em modelos de negócios inovadores	Assim como a ferramenta anterior, é de fácil utilização e muito visual pelo formato em blocos, o que facilita sua utilização e entendimento. Nessa ferramenta, os blocos possibilitam à equipe não somente observar a empresa dentro de um contexto geral, como também observar as hipóteses levantadas e suas validações, que são essenciais para o sucesso da <i>startup</i> e do modelo de negócios.

5 CONCLUSÃO

Durante o período de pandemia no ano de 2020, notou-se que, enquanto outros mercados se reinventaram por meio da tecnologia, o mercado de beleza ficou estagnado pela falta de alternativas que pudessem solucionar ou amenizar a situação. A partir desse problema, foi observada uma oportunidade iminente na conexão entre estabelecimentos de beleza e seus clientes que poderia ser resolvida por meio da tecnologia com o desenvolvimento de uma *startup*.

Sendo de conhecimento da equipe que mais da metade das empresas abertas fecham logo nos primeiros anos de existência, muitas vezes por deficiência de conhecimento, observou-se que isso poderia ser minimizado através da aplicação de conceitos pré-existentes no mercado e na academia. Assim, estabeleceu-se como objetivo geral deste trabalho avaliar a aplicação de metodologias e ferramentas de empreendedorismo e de startups na criação de uma *startup* de *marketplace*.

Dessa forma, foram elencados três objetivos específicos, que foram executados ao longo do trabalho, para que tal objetivo geral fosse alcançado. Primeiramente, buscou-se descrever as principais ferramentas e metodologias utilizadas no desenvolvimento de uma *startup*. Assim, foram estudadas metodologias como *Lean Startup*, *Scrum* e *Design Thinking* no que tange a criação de uma *startup*; ferramentas como TAM, SAM, SOM, pesquisa de campo e benchmarking de concorrentes relacionados ao estudo de mercado; ferramentas como *persona* e *Ideal Customer Profile* referentes ao estudo do mercado consumidor; e modelos como *Business Model Canvas* e *Lean Canvas* na estruturação de modelo de negócios.

A partir do entendimento dos conceitos levantados, o próximo passo foi a aplicação dessas ferramentas e metodologias na criação de uma *startup* levando em conta a oportunidade observada. Assim, tais conceitos foram aplicados dentro de um passo a passo desenvolvido que iniciou-se na identificação do problema e da oportunidade até o desenvolvimento do primeiro produto mínimo viável, passando pelas etapas de estudo de mercado - com o objetivo de avaliar o mercado, potenciais consumidores e possíveis concorrentes - e a estruturação dos modelos de negócios por meio de quadros *Canvas* com a utilização dos dados levantados.

Nessa etapa, avaliou-se que o modelo de marketplace seria o modelo de negócios que melhor solucionaria os problemas observados no mercado de beleza.

Por fim, foram analisadas as aplicações das metodologias e ferramentas, etapa a etapa, de modo a entender seus principais benefícios e desvantagens dentro do contexto de uma startup de marketplace do mercado de beleza.

Dessa maneira, foi possível avaliar a aplicação de metodologias e ferramentas de empreendedorismo e de *startups* na criação de uma *startup* de *marketplace*, definindo, assim, quais conceitos seriam utilizados para o projeto.

Para o processo de criação da *startup*, ficou definido por seguir com as metodologias *Lean Startup* - que forneceria agilidade e proximidade com o cliente - e o Scrum - para organização do projeto e rápidas tomadas de decisões. Enquanto para estudo de mercado, se optou por utilizar todas as ferramentas descritas, entre elas TAM, SAM, SOM, pesquisa de campo e *benchmarking*, uma vez que elas forneceriam informações cruciais do mercado como um todo, soluções já existentes e dados sobre os potenciais clientes.

A equipe buscou avaliar também o potencial cliente da *startup* por meio da análise de persona para que fosse possível entender quem seria seu potencial consumidor. E, além disso, optou-se pela escolha do *Lean Canvas* para estruturação do modelo de negócio, uma vez que tal ferramenta apresenta fácil utilização e apresenta conceitos de elevada importância no caso de modelos de negócios inovadores, como é o caso das *startups*.

Dessa forma, foi possível observar que o uso de ferramentas e metodologias na criação de um novo empreendimento, em especial de uma *startup*, é crucial para que o processo ocorra com mais velocidade e menos erros.

Por outro lado, cabe ressaltar que a utilização desses conceitos não garante o sucesso da nova empresa, que depende diretamente da criatividade e habilidade da equipe fundadora, assim como de um bom entendimento e aceitação do mercado consumidor. Por isso, deve-se, como levantado por Ries, estar sempre aberto à pivotagem do negócio.

Por fim, o conceito de *startup* difere-se do modelo tradicional de negócios e é relativamente recente. Por isso, notou-se que os bons materiais ainda se restringem a poucos autores quando comparados a modelos tradicionais, o que diminui as alternativas de estudo.

Posto isto, os autores propõem como sugestões futuras uma maior aplicação de conceitos relacionados ao tema dentro da literatura, em especial nos cursos de engenharia, uma vez que a aplicação dos conceitos de empreendedorismo tem direto impacto no desenvolvimento profissional dos cidadãos e na economia do país.

Sugere-se, também, o prosseguimento da *startup* de *marketplace* do mercado de beleza, buscando-se validar as hipóteses levantadas, aprimorar o produto e levar a solução a mais pessoas.

REFERÊNCIAS

- ABSTARTUPS (Associação Brasileira de Startups). O momento da startup brasileira e o futuro do ecossistema de inovação. **Radiografia do Ecossistema Brasileiro de Startups 2017**. 2018. Disponível em: https://abstartups.com.br/wp-content/uploads/2021/03/Radiografia_v26.pdf. Acesso em: 27 out. 2021.
- ABSTARTUPS (Associação Brasileira de Startups). **Tudo o que você precisa saber sobre startups**. 05 jul. 2017. Disponível em: <https://abstartups.com.br/o-que-e-uma-startup>. Acesso em: 15 out. 2021.
- APPBARBER. **AppBarber**. Chapecó, 2021. Disponível em: <https://appbarber.com.br>. Acesso em: 16 mai. 2022.
- AVEC. **Quem somos**. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://avec.app/negocios/quem-somos>. Acesso em: 16 mai. 2022.
- BAGGIO, A.; BAGGIO, D. Empreendedorismo: Conceitos e definições. **Rev. de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2014.
- BEAUTYDATE. **Agenda Beleza S/A**. Curitiba, 2022. Disponível em: <https://beautydate.com.br/programa-salao-de-beleza>. Acesso em: 16 mai. 2022.
- BICUDO, L. As 4 grandes dificuldades de manter uma startup funcionando no Brasil. **StartSe**, 19 set. 2016. Disponível em: <https://www.startse.com/noticia/para-startups/as-4-grandes-dificuldades-de-manter-uma-startup-funcionando-no-brasil>. Acesso em 19 out. 2021.
- BIGARELLI, B. 74% das startups brasileiras fecham após cinco anos, diz estudo. **Época Negócios**, 07 jul. 2016. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2016/07/74-das-startups-brasileiras-fecham-apos-cinco-anos-diz-estudo.html>. Acesso em: 15 out. 2021.
- BLANK, S.; DORF, B. **Startup**: manual do empreendedor. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.
- BODI, V. How to create a persona and an end user for your startup. **Metabeta**. 13 mar. 2019. Disponível em: <https://www.metabeta.com/articles/process/how-to-create-a-persona-and-an-end-user-for-your-startup/>. Acesso em: 27 out. 2021.
- BOOKSY. **Sobre nós**. 2022, Disponível em: <https://booksy.com/biz/pt-br/sobre-nos>. Acesso em: 16 mai. 2022.
- BROWN, T. **Design Thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CARRILO, A. F. Crescimento das startups: veja o que mudou nos últimos cinco anos! **ABStartups (Associação Brasileira de Startups)**. 11 fev. 2020. Disponível em: <https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/>. Acesso em: 12 out. 2021.

CARVALHO, M. D. Desenhando o sucesso: design thinking como inovação no varejo. **CDL ACIBOM (Associação Empresarial de Bom Despacho)**. 19 ago. 2018. Disponível em: <https://www.cdlacibom.com.br/artigo/desenhando-o-sucesso-design-thinking-como-inovacao-no-varejo>. Acesso em: 30 mar. 2022.

CAVALHEIRO, C. M. **Fatores determinantes para o sucesso de startups de TI no Brasil: uma avaliação crítica**. 2015. 198p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Negócios) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2015.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COLLINS, F. Guia prático para o gerenciamento ágil de marketing. **Trello**. 04 set. 2017. Disponível em: <https://blog.trello.com/br/gerenciamento-agil>. Acesso em: 01 nov. 2021.

CORSINO, R. ICP: como construir o perfil do cliente ideal e prover um cenário ideal ao time de vendas. **Rockcontent**. 09 jul. 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/icp/>. Acesso em: 27 out. 2021.

CRESCIMENTO no mercado de beleza cria demanda por profissionalização. **G1**. 18 jul. 2019. Notícias. Disponível: <https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/especial-publicitario/lafi-cosmeticos/noticia/2019/07/18/crescimento-no-mercado-de-beleza-cria-demanda-por-profissionalizacao.ghtml>. Acesso em: 16 mai. 2022.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 6. ed. São Paulo: Empreende/Atlas, 2016.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

GEM (Global Entrepreneurship Monitor); SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). Pandemia faz Brasil perder quase 10 milhões de empreendedores. **GEM 2020**. 2021. Disponível em: <https://www.agenciasebrae.com.br/asn/Estados/NA/Anexos/GEM-sebrae-poder360.pdf>. Acesso em: 10. out. 2021.

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

GOMES, C. Scrum: A Metodologia Ágil Simplificada. **Blog Europeumaq**. 26 abr. 2017. Disponível em: <https://blog.europeumaq.com/scrum-metodologia-agil-simplificada>. Acesso em: 01 nov. 2021.

HART, D. How to calculate market size using TAM, SAM, and SOM. **Entrepreneurship**. 2021. Disponível em:

<https://www.thepowermba.com/en/entrepreneurship/tam-sam-som>. Acesso em: 26 out. 2021.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KOTLER, P.; KELLER K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOWALSKI, R. L. Curitiba é a “capital” dos salões de beleza. **Bem Paraná**. 05 jun. 2017. Disponível em: <https://www.bemparana.com.br/noticia/curitiba-e-a-capital-dos-saloes-de-beleza-#.Ypf1QajMKUI>. Acesso em: 16 mai. 2022.

MADEIRA, P. Benchmarking: a arte de copiar. **Jornal do Técnico de Contas e da Empresa (JTCE)**, v. 32, n. 411, p 364-367, 1999.

MAURYA A. **Running Lean**: Iterate from Plan A to a Plan That Works. 2. ed. Sebastopol: O’Reilly, 2012.

MEIRA, S. **Novos negócios inovadores de crescimento empreendedor no Brasil**. 1. ed. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2013.

MINE, T. Z. Perspectivas do mercado de higiene e beleza pós-pandemia. **Consumidor moderno**. 13 set. 2021. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2021/09/13/perspectivas-higiene-beleza-pos-pandemia/>. Acesso em: 16 mai. 2022.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PACHECO, V. Marketplace no Brasil: Como o crescimento deste negócio aconteceu? **Public Online**. 12 nov. 2020. Disponível em: <https://publiconline.com.br/marketplace-no-brasil/>. Acesso em: 15 out. 2021.

PAGANI, T. **Design Thinking**. São Paulo: Senac, 2018.

PENN, C. 3 Markets You Need to Know. **Advertising, Analytics, Business, Marketing, Strategy, White Belt**. 29 jan. 2018. Disponível em: <https://www.christopherspenn.com/2018/01/3-markets-you-need-to-know/>. Acesso em: 25 out. 2021.

PEREIRA, D. O que é Lean Startup. **O Analista de Modelos de Negócios**. 31 mar. 2019. Disponível em: <https://analistamodelosdenegocios.com.br/lean-startup/>. Acesso em: 26 out. 2021.

PEREIRA, D. O que é o Lean Canvas. **O Analista de Modelo de Negócios**. 21 jul. 2017. Disponível em: <https://analistamodelosdenegocios.com.br/lean-canvas/>. Acesso em: 30 mar. 2022.

PIRES, J. G. Alguns Insights em Startups: Um Novo Paradigma para a Tríplice Aliança Ciência, Tecnologia e Inovação. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, v. 11, n. 1. p. 38-54, 2020.

RIES, E. **A Startup Enxuta**: Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. 2. ed. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

ROSA, J. R. C. **Marketplace no Brasil**: Desafios, vantagens e tendências deste modelo de negócio para empresas varejistas. 2019, 68p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) - Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração de Empresas, Faculdade FIA de Administração de Negócios, São Paulo, 2019.

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). **Aprenda sobre o quadro Lean Canvas e comece sua startup**. 29 mar. 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pb/artigos/aprenda-sobre-o-quadro-lean-canvas-e-comece-sua-startup,08c7190f394c9610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 30 mar. 2022.

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). **Lado A e lado B das startups**. 13 mar. 2016. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/lado_A_B_startups.pdf. Acesso em: 19 out. 2021.

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). Os desafios do jovem universitário brasileiro para empreender. **Educação empreendedora**. 14 dez. 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/os-desafios-do-jovem-universitario-brasileiro-para-empreender,633c06ecf2650610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 10 out. 2021.

SERRENTINO, A. **Varejo e Brasil**: reflexões estratégicas. 1. ed. São Paulo: Varese, 2015.

SILVA, D. K. **Empresas em iniciação (startups)**: Um estudo do modelo de gestão de empresas em iniciação e de crescimento acelerado no estado do Ceará – Estudo de caso múltiplos. 2012. 36p. Artigo científico (Bacharel em Administração) – Faculdade 7 de Setembro, Fortaleza, 2015.

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

SIQUEIRA, A. Persona: como e por que criar uma para sua empresa. **Resultados Digitais**. 26 mar. 2021. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/persona-o-que-e/>. Acesso em: 27 out. 2021.

SPENCER, D. **A Practical Guide to Information Architecture**. Penarth: Five Simple Steps Ltd, 2010.

STRATEGY briefing: Understanding global marketplace trends. **Euromonitor International**, 2018.

SUTHERLAND, J. **Scrum**: A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo. 1. ed. São Paulo: Leya, 2014.

TEECE, D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2, p. 172-194, 2010.

THIEL, P. **De Zero a Um**: O que aprender sobre empreendedorismo com o Vale do Silício. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

TORRES, V. 6 ferramentas essenciais para empreendedores. **Contabilizei**. 22 jul. 2021. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/6-ferramentas-essenciais-para-empresendedores/>. Acesso em: 23 out. 2021.

TRINKS. **Trinks**: programa para salão de beleza e barbearia. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://www.trinks.com/programa-para-salao-de-beleza>. Acesso em: 16 mai. 2022.

TSCHIMMEL, K. Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. **XXIII ISPIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience**, p. 1-20, 2012.

TYNAN, A. C.; DRAYTON, J. Market segmentation. **Journal of Marketing Management**, v. 2, n. 3, p. 301–335, 1987.

APÊNDICE A – Questionário feito aos estabelecimentos de beleza

1) Nome do Estabelecimento:

2) Bairro/Cidade/Estado:

3) Qual o segmento do estabelecimento?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Salão de Beleza | <input type="checkbox"/> Esmalteria |
| <input type="checkbox"/> Barbearia | <input type="checkbox"/> Salão Infantil |
| <input type="checkbox"/> Clínica de Estética | <input type="checkbox"/> Outros |

4) Qual sua expectativa para o mercado de beleza? Por que acha isso?

5) Quais são os serviços oferecidos no estabelecimento?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Corte de cabelo masculino | <input type="checkbox"/> Sobrancelha |
| <input type="checkbox"/> Corte de cabelo feminino | <input type="checkbox"/> Manicure/pedicure |
| <input type="checkbox"/> Luzes | <input type="checkbox"/> Maquiagem |
| <input type="checkbox"/> Mechas | <input type="checkbox"/> Depilação |
| <input type="checkbox"/> Tonalização | <input type="checkbox"/> Massagem |
| <input type="checkbox"/> Hidratação | <input type="checkbox"/> Podologia |
| <input type="checkbox"/> Escova | <input type="checkbox"/> Venda de produtos |
| <input type="checkbox"/> Barba | <input type="checkbox"/> Outros |

6) Quantos profissionais atuam no estabelecimento?

7) Qual o perfil dos clientes que frequentam o estabelecimento?

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Masculino | <input type="checkbox"/> Feminino |
| <input type="checkbox"/> 0-9 anos | <input type="checkbox"/> 10-19 anos |
| <input type="checkbox"/> 20-29 anos | <input type="checkbox"/> 30-39 anos |
| <input type="checkbox"/> 40-49 anos | <input type="checkbox"/> 50-59 anos |
| <input type="checkbox"/> +60 anos | |

8) Como seus clientes agendam os serviços?

- Telefone WhatsApp/Mensagem
 Aplicativo Outros

9) Qual o número médio de vezes que o seu cliente frequenta o estabelecimento?

- 1 vez / mês 2 vezes / mês
 3 vezes ou mais / mês 1 vez a cada 2 meses
 1 vez a cada 6 meses 1 vez / ano

10) Em média, quantos atendimentos são feitos na semana?

11) Qual o ticket médio por cliente?

12) Quais os meios de pagamento mais utilizados?

- Dinheiro Cartão de débito
 Cartão de crédito Cheque
 Outros

13) Como resolve eventuais problemas que venha a ter com clientes?

14) O que diferencia seu estabelecimento dos demais?

15) Como funciona a divulgação do negócio? Quais são as estratégias de marketing? Quais são os canais mais utilizados?

- Boca a boca Google
 Rádio WhatsApp
 TV Facebook
 Panfleto Instagram
 Outros

16) Já pensou em aprimorar o serviço utilizando novas tecnologias? Como?

APÊNDICE B – Questionário feito a clientes de estabelecimentos de beleza

1) Cidade:

2) Estado:

3) Sexo:

4) Idade:

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 0-9 anos | <input type="checkbox"/> 10-19 anos |
| <input type="checkbox"/> 20-29 anos | <input type="checkbox"/> 30-39 anos |
| <input type="checkbox"/> 40-49 anos | <input type="checkbox"/> 50-59 anos |
| <input type="checkbox"/> +60 anos | |

5) Qual(is) estabelecimento(s) de beleza você frequenta?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Salão de Beleza | <input type="checkbox"/> Esmalteria |
| <input type="checkbox"/> Barbearia | <input type="checkbox"/> Salão Infantil |
| <input type="checkbox"/> Clínica de Estética | <input type="checkbox"/> Outros |

6) Quais serviços você utiliza?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Corte de cabelo masculino | <input type="checkbox"/> Sobancelha |
| <input type="checkbox"/> Corte de cabelo feminino | <input type="checkbox"/> Manicure/pedicure |
| <input type="checkbox"/> Luzes | <input type="checkbox"/> Maquiagem |
| <input type="checkbox"/> Mechas | <input type="checkbox"/> Depilação |
| <input type="checkbox"/> Tonalização | <input type="checkbox"/> Massagem |
| <input type="checkbox"/> Hidratação | <input type="checkbox"/> Podologia |
| <input type="checkbox"/> Escova | <input type="checkbox"/> Venda de produtos |
| <input type="checkbox"/> Barba | <input type="checkbox"/> Outros |

7) Em média, com que frequência você vai a esse(s) estabelecimento(s)?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1 vez / ano | <input type="checkbox"/> 2 vezes / ano |
| <input type="checkbox"/> 1 vez a cada 3 meses | <input type="checkbox"/> 1 vez a cada 2 meses |
| <input type="checkbox"/> 1 vez / mês | <input type="checkbox"/> 2 vezes / mês |
| <input type="checkbox"/> 3 vezes ou mais / mês | <input type="checkbox"/> Outros |

8) Você compra produtos nesse estabelecimento ou apenas faz uso dos serviços?

- Utilizo apenas os serviços
- Utilizo os serviços e compro produtos

9) Quanto você gasta, em média, a cada vez que vai ao estabelecimento?

10) Quais meios de pagamento você costuma utilizar?

- Dinheiro
- Cartão de crédito
- Outros
- Cartão de débito
- Cheque

11) Como você costuma agendar os serviços?

- Telefone
- Aplicativo
- WhatsApp/Mensagem
- Outros

12) De 0 a 10, qual seu nível de satisfação com o(s) estabelecimento(s) de beleza que você frequenta?

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

13) Você já agendou esses mesmos serviços através de um aplicativo?

- Sim
- Não

14) Você já fez o pagamento desses serviços através de um aplicativo?

- Sim
- Não
- Não, mas gostaria

15) Você já comprou cosméticos online?

Sim, pela web

Sim, pela web e por aplicativo

Não

Sim, por um aplicativo

Não, mas gostaria

16) Você já comprou vestuário online?

Sim, pela web

Sim, pela web e por aplicativo

Não

Sim, por um aplicativo

Não, mas gostaria