



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE HUMANIDADES  
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ANDERSON FELICIANO DE FARIAS

**PLANO DE NEGÓCIO DE UMA *STARTUP* DE MÍDIA SOCIAL**

Campina Grande - PB

2016

ANDERSON FELICIANO DE FARIAS

## **PLANO DE NEGÓCIO DE UMA *STARTUP* DE MÍDIA SOCIAL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado à Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Campina Grande como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de habilitação: Administração

Orientador: Prof. Dr. Vinicius Farias Moreira

Campina Grande

**2016**

# COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros

---

Anderson Feliciano de Farias

**Aluno**

---

Vinicius Farias Moreira, Doutor

**Professor Orientador**

---

Victor Vidal Negreiros Bezerra, Mestre

**Coordenador de Estágio Supervisionado**

Campina Grande

2016

ANDERSON FELICIANO DE FARIAS

**PLANO DE NEGÓCIO DE UMA *STARTUP* DE MÍDIA SOCIAL**

**Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_.**

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Vinicius Farias Moreira – UFCG  
**Orientador**

---

Prof. Dr.<sup>a</sup> Sídia Fonseca Almeida - UFCG  
**Examinadora**

---

Prof. Dr. Elmano Pontes Cavalcanti – UFCG  
**Examinador**

Campina Grande

2016

## RESUMO

O plano de negócios de uma mídia social representa o desafio de planejar a base para a tomada de decisão de um empreendimento em um horizonte temporal de longo prazo frente ao alto nível de incerteza no ambiente que está inserido. Para tanto, esse projeto objetiva o desenvolvimento do planejamento de um negócio referente à implementação de uma *startup* de mídia social. De forma a atingir o feito, o referido estudo de caso aplicado e descritivo utilizou-se do modelo de plano de negócio construído pelo Dr. Marcelo Alves de Barros para o Parque Tecnológico da Paraíba (PaqTcPB) aliado a várias obras, pesquisas e trabalhos acadêmicos que foram analisados visando a melhor construção do documento. Também foram utilizados dados secundários e entrevistas com os sócios para a melhor reflexão da realidade no trabalho em questão. Como resultado tem-se o plano de negócios correspondente ao período de implementação do empreendimento, contendo políticas, diretrizes, proposição de ações e indicadores de mensuração para seu início, proporcionando a realização de uma empresa com bons resultados no longo prazo.

Palavras-chave: Empreendedorismo, *Startup*, Plano de Negócio, Economia Colaborativa, *Growth Hacking*, Inovação.

## **ABSTRACT**

The business plan of a social media represents the challenge of planning the basis to the enterprise decision making in a long term horizontal time face to the high level of uncertainty in the environment that it is inserted. Therefore, this project aims the planning development of a business referred to the implementation of a social-media startup. To achieve the feat, the referred applied and descriptive case study has used the business plan model built by Dr. Marcelo Alves de Barros to the Parque Tecnológico da Paraíba (PaqTcPB) allied to lots of Works and researches, including academic ones, that they have been analyzed aiming the best document construction. Also secondary data and interviews with the business partners have been utilized to the better reality reflection on the work in question. As the result it has the business plan corresponding to the implementation period of the enterprise, containing policies, guidelines, actions propositions and measuring indicators to its beginning, providing the realization of a company with goods results in long terms.

Keywords: Entrepreneurship, Startup, Business Plan, Collaborative Economy, Growth Hacking, Innovation.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Curva de Difusão da Inovação .....	38
Figura 2 – Tipologia da Inovação Quanto ao seu Grau de Novidade .....	46
Figura 3 – Processo de Difusão da Inovação .....	51
Figura 4 – Iniciativas de Economia Colaborativa por País na América Latina.....	66
Figura 5 – Principais Motivos de Iniciativa em Economia Colaborativa .....	67
Figura 6 – Setores da Economia Colaborativa no Brasil .....	68
Figura 7 – Processo do <i>Growth Hacking</i> .....	79
Figura 8 – Estratégia de Inovação Incrementalista .....	85

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Investimentos Iniciais.....	93
Tabela 2 – Receitas Operacionais Desejadas.....	94
Tabela 3 – Custo Fixo Anual (1º ano).....	94
Tabela 4 – Custo variável (1º ano).....	95
Tabela 5 – Demonstrativos Simplificados de Resultados (1º ano).....	95
Tabela 6 – Projeção do Fluxo de Caixa (1º Ano).....	96



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estrutura do Plano de Negócio.....	27
Quadro 2 – Dimensões da Estratégia da Inovação.....	45
Quadro 3 – Informações Gerais Sobre a Empresa e o Responsável Por Sua Proposta .....	62
Quadro 4 – Áreas de competência tecnológica (áreas de conhecimento técnico que são dominadas).....	62
Quadro 5 – Responsáveis pela gestão do empreendimento por área .....	63
Quadro 6 – Análise do Ambiente Externo .....	69
Quadro 7 – Análise do Ambiente Interno.....	70
Quadro 8 – Fatores Críticos do Êxito do Negócio .....	70
Quadro 9 – Infraestrutura.....	71
Quadro 10 - Cronograma de Atividades do Empreendimento .....	72
Quadro 11 - Resumo dos Produtos/serviços e sua Caracterização .....	72
Quadro 12 - Quadro resumo dos diferenciais dos produtos/serviços (Em relação aos disponíveis no mercado).....	73
Quadro 13 – Detalhamento do estágio atual de desenvolvimento do produto/serviço .....	73
Quadro 14 – Diagnóstico.....	74
Quadro 15 – Participação pretendida nesses segmentos de mercado .....	75
Quadro 16 – Concorrência.....	77
Quadro 17 - Ações e Indicadores de <i>Product Market Fit</i> .....	80
Quadro 18 - Ações e Indicadores de <i>Growing Hack</i> .....	81
Quadro 19 - Ações e Indicadores de <i>Viralization</i> .....	82
Quadro 20 – Ações e Indicadores de Retenção e Otimização .....	83
Quadro 21 - Objetivos da Inovação .....	84
Quadro 22 - Ações e Indicadores do <i>Design</i> .....	86
Quadro 23 - Ações e Indicadores de Desenvolvimento do MVP .....	87
Quadro 24 - Ações e Indicadores de Teste do MVP .....	88
Quadro 25 - Ações e Indicadores de Ajuste de <i>Design</i> .....	89
Quadro 26 - Ações e Indicadores de Retestagem .....	90
Quadro 27- Ações e Indicadores de Operação.....	90
Quadro 28- Equipe Mínima Necessária para até 50 mil usuários (1ª Fase).....	91
Quadro 29 – Equipe Mínima Necessária de 50 mil usuários até 1 milhão (2ª Fase).....	92

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
EBITDA	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
GI	Gestão da Inovação
IPO	<i>Initial public offering</i>
MVP	<i>Minimun Viable Product</i>
PaqTcPB	Parque Tecnológico da Paraíba
PE	Ponto de Equilíbrio
PMF	<i>Product Market Fit</i>
PWC	<i>Pricewaterhousecoopers</i>
SWOT	<i>Strength Weakness Opportunities Threats</i>
TR	Tempo de Retorno do Investimento
VPL	Valor Presente Líquido

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	14
1.2. OBJETIVOS.....	16
1.2.1 OBJETIVO GERAL .....	16
1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
1.3 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA .....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 EMPREENDEDORISMO E ECONOMIA COLABORATIVA .....	18
2.2 STARTUP .....	21
2.3 PLANO DE NEGÓCIO .....	24
2.4 O RESUMO EXECUTIVO.....	28
2.5 O EMPREENDIMENTO .....	29
2.6 A PROPOSTA DE VALOR.....	31
2.7 O MERCADO .....	33
2.8 PLANO DE MARKETING .....	35
2.9 PLANO DE INOVAÇÃO .....	41
2.9.1 DIFUSÃO DA INOVAÇÃO .....	48
2.10 PLANO ORGANIZACIONAL.....	52
2.11 PLANO FINANCEIRO.....	53
3 METODOLOGIA.....	59
4. RESULTADOS .....	61
4.1 RESUMO EXECUTIVO.....	61
4.2 O EMPREENDIMENTO .....	62
4.2.1 DADOS DA EMPRESA.....	62
4.2.2 DADOS DOS DIRIGENTES .....	63
4.2.3 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO.....	64
4.2.4 FONTES DE RECEITA (MONETIZAÇÃO).....	64
4.2.5 CENÁRIO FUTURO PARA O MERCADO.....	65
4.2.6 VISÃO.....	69

4.2.7	MISSÃO.....	69
4.2.8	ESTRATÉGIA .....	69
4.2.9	INFRAESTRUTURA .....	71
4.2.10	CRONOGRAMA DE ATIVIDADES: EMPREENDIMENTO .....	71
4.3	PROPOSTA DE VALOR.....	72
4.3.1	DETALHAMENTO DOS PRODUTOS E/OU SERVIÇOS .....	72
4.3.2	MODELOS DE MATURIDADE .....	73
4.3.3	ALIANÇAS ESTRATÉGICAS .....	74
4.4.	O MERCADO .....	74
4.4.1	DIAGNÓSTICO.....	74
4.4.2	IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO.....	74
4.4.3	PARTICIPAÇÃO PRETENDIDA NOS SEGMENTOS DE MERCADO .....	75
4.4.4	ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA .....	76
4.4.5	DIFERENCIAL COMPETITIVO.....	78
4.5	PLANO DE MARKETING ( <i>GROWTH HACKING</i> ).....	78
4.5.1	<i>PRODUCT MARKET FIT</i> .....	79
4.5.2	<i>GROWTHING HACK</i> .....	80
4.5.3	VIRALIZATION .....	82
4.5.4	RETENÇÃO E OTIMIZAÇÃO .....	83
4.6	PLANO DE INOVAÇÃO .....	84
4.6.1.	DIAGNÓSTICO.....	84
4.6.2	OBJETIVOS DA INOVAÇÃO .....	84
4.6.3	ESTRATÉGIA DA INOVAÇÃO .....	84
4.7	PLANO ORGANIZACIONAL .....	91
4.7.1	EQUIPE.....	91
4.7.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	92
4.8	PLANO FINANCEIRO.....	92
4.8.1	INVESTIMENTOS INICIAIS .....	93
4.8.2	ORIGEM DOS RECURSOS (INVESTIMENTOS INICIAIS).....	93
4.8.3	RECEITA E CUSTOS .....	93
4.8.4	DEMONSTRATIVO SIMPLIFICADO DE RESULTADO .....	95
4.8.5	PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA .....	95
4.8.6	INDICADORES.....	97

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	99
REFERÊNCIAS .....	101

# 1 INTRODUÇÃO

O capítulo de Introdução contempla a contextualização, os objetivos (geral e específicos), a relevância e justificativa do estudo.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O empreendedorismo está relacionado à criação de algo novo, uma solução, uma inovação ou uma nova ideia, através da identificação de oportunidades e seu respectivo aproveitamento. Esse caminho passa pelo planejamento, pela execução e pelo controle de recursos, competências, métodos e ferramentas a fim de alcançar o objetivo traçado. Nesse processo a figura do empreendedor lida com questões estratégicas, mercadológicas, de inovação, de gestão de talentos, financeiras, entre outras que forem pertinentes ao desafio proposto, se predispondo ao risco, muitas vezes em níveis elevados, em prol de uma recompensa.

De forma geral, o empreendedorismo é a atitude de visualizar problemas para avaliar e identificar oportunidades de negócio, investir e gerenciar competências e recursos na criação de um empreendimento com potencial para mudar a realidade. Sua intenção é gerar um impacto positivo de forma a transformar sonhos em objetivos, que por sua vez se tornam iniciativas que geram resultado. Nesse aspecto, um movimento empreendedor que se destaca são as chamadas startups que vem traz inovações em termos de modelo de negócio, de abordagem mercadológica, entre outros conceitos a fim de trazer resultados antes difíceis ou mesmo impossíveis para as outras organizações.

Conceituado como empreendimentos tipicamente voltados à tecnologia e mercados pelo alto potencial de crescimento, as startups modificam o que for necessário em sua organização de forma a obter o crescimento escalável, seja sua estrutura organizacional, seu modelo de negócio, sua estrutura de capital ou mesmo sua abordagem mercadológica. Isso ocorre face aos avanços tecnológicos, à velocidade de comunicação e de transformação da sociedade, onde novas questões e problemas surgem, deixando lacunas de oportunidade para as novas organizações que conseguirem aproveitá-las.

Inserido nesse ambiente tecnológico estão às mídias sociais. Constituindo como ferramentas virtuais onde a interação social é estimulada, essas plataformas de relacionamento

interpessoal criam um ambiente onde a produção de conteúdo é delegada aos próprios usuários. Dessa forma, elas conquistaram bilhões de usuários e se tornaram um novo meio para negócios, um ambiente onde as pessoas estão inseridas, com os mais variados interesses e personalidades, onde a utilização de dados e a comercialização de produtos e serviços cria uma oportunidade potencial para empreendedores.

Adicionado a essa realidade, diversas empresas estão aproveitando o potencial das mídias sociais não somente quando aos dados e a comercialização, mas na identificação e criação de uma identidade com o produto pelos consumidores. Assim, os empreendimentos delegam a atividade de promoção aos próprios usuários que a realizam quase que institivamente. E isso representa uma nova oportunidade para as organizações.

Entretanto, o nível de mortalidade precoce entre essas empresas é alto. Segundo dados de uma pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral (2014), 25% das startups brasileiras “morrem” em menos de um ano e a metade delas em menos de quatro anos. Os três pontos que mais contribuem a essa alta taxa (falta de comprometimento em tempo integral dos fundadores, desalinhamento de interesses e problemas de capital) estão relacionados ao adequado planejamento do negócio. Muitas empresas apresentam ideias muito boas, mas falham em planejar adequadamente e formular um bom plano para suas atividades. A boa estruturação de um plano de negócio se estabelece como uma solução para esse problema.

O plano de negócio constitui como um documento escrito onde contém todas as políticas e diretrizes para a implantação de um novo empreendimento. Sendo base para a tomada de decisão em um horizonte temporal a longo prazo, sua elaboração diminui as chances de mortalidade do negócio e contribui para o alcance do potencial pretendido.

Dessa forma, buscou-se reunir dados e analisar informações visando responder ao seguinte problema de pesquisa: Como desenvolver um plano de negócio de uma startup de mídia social?

Sendo assim, o objetivo desse projeto é desenvolver um plano de negócio de uma startup de mídia social. Isso porque para que a empresa seja implementada de forma bem sucedida, atingindo seus objetivos organizacionais e seu potencial de inovação é necessário à formulação de um planejamento contemplando todas as ameaças e oportunidades, assim como a alocação de recursos e competências para geri-las. A estratégia utilizada para elaborar esse planejamento é a estruturação de um documento escrito contendo políticas, estratégias e diretrizes para cada área do negócio.

## 1.2. OBJETIVOS

### 1.2.1 OBJETIVO GERAL

- Desenvolver um plano de negócio para uma *startup* de mídia social.

### 1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Caracterizar o negócio de mídia social analisado,
- b) Apresentar a análise de mercado para o negócio de mídia social em estudo,
- c) Descrever o plano de marketing para o negócio de mídia social em estudo,
- d) Descrever o plano de inovação para o negócio de mídia social em estudo,
- e) Descrever o plano organizacional para o negócio de mídia social em estudo,
- f) Descrever o plano financeiro para o negócio de mídia social em estudo.

## 1.3 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA

O ambiente tecnológico está se desenvolvendo em um nível cada vez mais acelerado e como resultado tem-se a diminuição de fronteiras. Entretanto, em meio a esse avanço, uma barreira surge nesse meio: a separação entre o mundo virtual e o mundo real. Algumas tendências estão surgindo como a realidade aumentada e a economia colaborativa como resposta a esse obstáculo, mas ainda há um longo caminho a ser feito. O primeiro ainda é limitado, utilizando o mundo real como algum incremento do mundo virtual. É o caso do aplicativo Pokemon Go por exemplo onde a localização do usuário é utilizada para elementos do jogo. Quanto à segunda tendência, ainda é focada em atividades econômicas, por exemplo o Uber e o Airbnb.

Outra tendência que converge à conectividade entre o mundo virtual e o real é a delegação de atividades de uma empresa ao usuário. O Facebook, por exemplo, não cria conteúdo e é o maior veículo de mídia do conteúdo segundo dados de 2016 do site [statistica.com](http://statistica.com) (2016), uma organização online que presta serviços na área estatística para companhias como o Google, IBM, PayPal, Procter & Gamble, entre outras. O Alibaba, talvez o maior serviço de vendas do mundo, não possui estoque. O próprio Uber, uma das maiores companhias de transporte privado do mundo, não possui frota própria. E o Airbnb não é proprietário de uma única cama e é considerado um gigante no serviço de hospedagem. Todos esses empreendimentos partem da ideia de delegar o *core business* para o usuário através da criação de uma plataforma e do ambiente propício a esse processo, criando assim um imenso



mercado. Aproveitando o melhor de cada uma dessas tendências, uma nova ideia de interatividade surge como projeto.

Entretanto, para o sucesso de um negócio, tão importante quanto uma boa ideia é o seu planejamento e implementação. Desse modo, o desenvolvimento desse documento contempla a elaboração de um plano de negócio de uma startup de mídia social. Direcionado a potenciais investidores e à comunidade acadêmica como trabalho de conclusão de curso, esse tema foi escolhido porque há a necessidade de compreender que é possível a integração do mundo virtual ao real, porém é necessário planejamento e uma nova abordagem de negócio para suplantar as barreiras do ambiente de inovação permeado pela incerteza e pelo alto risco.

Sendo assim, o referido projeto apresenta relevante importância para o pesquisador e concluinte do curso de Administração da UFCG, pois constitui a base das decisões da empresa que se pretende abrir futuramente e da implementação da ideia de forma bem sucedida, como também o aprendizado acarretado. Para meu orientador, representa mais um avanço em sua experiência acadêmica. Para a Universidade Federal de Campina Grande, para o curso de Administração e para a sociedade, este trabalho contribui com a oportunidade de aplicação do conhecimento científico à realidade empresarial, com destaque a conteúdo como elaboração do plano de negócio, o *Growth Hacking*, as *Startups* e a difusão da inovação.

O trabalho de conclusão de curso é estruturado em cinco capítulos. O primeiro deles, a contextualização apresenta uma breve introdução acerca do escopo do projeto, assim como o problema de pesquisa, seus objetivos gerais e específicos e sua relevância e justificativa. O segundo capítulo trata do referencial teórico onde é feito todo o embasamento teórico do trabalho, além de descrever o contexto e os conceitos do trabalho, são apresentados métodos para a construção das diversas partes que compõem o plano de negócio de acordo com vários autores de considerável relevância em suas respectivas áreas. O terceiro capítulo aborda a metodologia adotada para a realização do trabalho em questão. Os resultados são apresentados no quarto capítulo no qual contém o plano de negócio em si, objeto desse projeto. E o capítulo cinco é referente às conclusões formuladas e aos anexos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 EMPREENDEDORISMO E ECONOMIA COLABORATIVA

O empreendedor representa uma pessoa que tenta criar algo novo, que organiza a produção e se predispõe ao risco e à incerteza da economia na qual a empresa está envolvida. É quando a proposição de soluções aos problemas do cotidiano e a identificação de oportunidades facilita a vida das pessoas, modificando seus hábitos e introduzindo outros, acarretando na mudança tecnológica e no surgimento de inovações, na distribuição de riqueza, assim como a evolução humana (HAVINAL, 2009).

Convergente a essa visão, Baron e Shane (2007) relatam que o papel do empreendedor assumiu uma posição de destaque bastante atraente e positivo graças a grandes nomes dessa área, tais como Michael Dell, Bill Gates e Mary Kay Ash. As biografias desses últimos retratam um destaque na sociedade de suas épocas, atraindo a atenção desta face ao acúmulo de riquezas de modo objetivo ou conseqüentemente.

A competitividade no mercado de trabalho atual também ressalta a importância do empreendedorismo. Frente às adversidades do ambiente corporativo, as pessoas buscam meios para manutenção e incremento do padrão de vida e ascensão social, na qual a atividade empreendedora constitui uma importante opção.

O desenvolvimento do espírito empreendedor envolve muito mais do que a simples solução de problemas em uma posição gerencial por meio da tomada de decisão, face ao risco em busca de uma recompensa. Ela passa, segundo Hisrich et al. (2008), por um processo onde o empreendedor identifica e avalia a oportunidade, desenvolve um plano de negócio, determina os recursos necessários e administra a empresa resultante. Esse ocorre de maneira progressiva, mas nunca isolada, as fases ocorrem de forma simultânea, complexa e não linear. Isso demanda uma maior competência por parte do empreendedor em reunir os recursos disponíveis em torno do potencial do seu empreendimento e transformar em uma solução viável e aceitável perante o mercado.

As oportunidades de negócio não aparecem de repente. Este resulta da atenção do empreendedor. As mais diversas possibilidades devem ser investigadas, visualizadas, ponderadas e analisadas de forma a identificar uma oportunidade de negócio. Essa afirmação remete ao posicionamento de Dornelas (2016), no qual explica que visando maiores chances de sucesso nos negócios, é crucial a clara distinção entre uma ideia e uma oportunidade de

negócio. Enquanto a primeira é uma concepção livre, espontânea, que não tem comprometimento em dar certo, sendo fruto da criatividade e de descobertas, a segunda é uma ideia trabalhada, analisada, calculada e, caso possível, testada, com chances reais de sucesso por envolver um estudo econômico de investimentos e retorno potencial. Empreendedores geram muitas ideias, mas apenas algumas se tornam reais oportunidades para um negócio.

Em concordância com essa posição, Baron e Shane (2007) ressaltam a importância da informação, não somente na identificação de uma oportunidade de negócio, mas em todo o processo empreendedor. No que diz respeito à oportunidade, eles expõem que sua falta ou a aquisição de informações menos valiosas acarretam em decisões piores e consequentes erros, faltas e excessos. Estes por sua vez se transformam em lacunas onde residem oportunidades para pessoas com melhores informações, que tomem decisões mais corretas. Em concordância, Hisrich et al. (2008) relatam que os clientes constituem a melhor fonte de ideias para um novo negócio. O mesmo se pode dizer dos membros do canal no sistema de distribuição, devido ao seu contato próximo com o usuário final. A obtenção de informações dessa forma se dá muitas vezes de forma sutil, como um simples comentário por exemplo.

No processo de empreender, o desenvolvimento do plano de negócio é outra parte crucial do processo, porém muitos empreendedores pecam nessa fase, pois esse geralmente não é preparado com antecedência necessária ou não há disponibilidade dos recursos necessários à sua constituição. Esse progresso é fundamental no desenvolvimento da oportunidade, na determinação e obtenção dos recursos, assim como na administração bem sucedida do empreendimento restante. (HISRICH et al.,2008).

Em complemento, a determinação dos recursos necessários é um papel do empreendedor. Isso se inicia com a apreciação dos seus atuais recursos, passando pela diferenciação dos fundamentais para os que são apenas úteis e pela avaliação dos riscos associados a recursos insuficientes ou inadequados, segundo Hisrich et al. (2008). Compreendendo sua necessidade e o que há disponível para atendê-la, o plano poderá ser construído e realizado para o alcance do objetivo pretendido. Este alcance é a parte final do processo de empreender, que implica na implementação do estilo e de uma estrutura administrativa, bem como determina as principais variáveis de sucesso e um sistema de controle para que haja o efetivo gerenciamento do empreendimento.

Um dos aspectos que reflete no resultado final desse processo é a percepção do ambiente e lacunas por quem cria a empresa. De acordo com Fillion (2000, p. 5), “O que os empreendedores fazem está intimamente ligado à maneira como interpretam o que está ocorrendo em um setor em particular do meio”. A forma como o empreendedor enxerga o

problema reflete diretamente no produto e assim impacta o ambiente. Uma vez bem sucedida, como em uma reação em cadeia, cada vez mais empreendedores adotam a ideia e forma-se uma tendência, sendo a economia colaborativa uma delas. Quinson (2015) descreve que os consumidores estão mudando sua atuação de passivos para ativos através da internet baseada no compartilhamento de comportamento. Com o advento de redes sociais e sites de atividade entre usuários, o conteúdo via web simplesmente disponibilizado, sem interatividade e imutável dá espaço a plataformas de construção de conteúdo elaborados por eles mesmos. Com isso surgem mercados onde as empresas não mais são detentoras da exclusividade na prestação de serviços, mas as pessoas passam a ter esse papel.

Segundo Hamari et al. (2015) o *Collaborative Consumption*, conhecido no Brasil como economia colaborativa, é uma atividade realizada de pessoa para pessoa baseada no processo de obter, dar e partilhar o acesso a produtos e serviços, realizada através de plataformas de serviços online ou comunidades virtuais. Essa tendência tem como base a responsabilidade social, partindo como um alívio aos problemas sociais, tais como o consumo excessivo, a poluição e a pobreza através da diminuição dos custos da articulação econômica dentro das comunidades, sendo assim uma resposta aos problemas atuais da sociedade mundial. O interesse do consumo sustentável é voltado em “conscientizar e mudar o comportamento do consumidor, valores e motivações” (BARBER, 2007, p.500).

Os hábitos e comportamentos das pessoas sofrem influência desses problemas que impactam direta e indiretamente sua vida. Hamari et al. (2015) afirma em sua pesquisa que a sustentabilidade percebida constitui um fator importante na formação de atitudes positivas para a economia colaborativa, porém os benefícios econômicos são um motivador mais forte para intenções de participação da mesma. A preocupação com o meio ambiente é um tema recorrente, amplamente discutido em âmbito mundial e que desperta a intenção das pessoas no que se refere à sustentabilidade. Mas o que realmente desperta a ação do indivíduo e que impacta em uma mudança mais forte e visível em seus hábitos é o fator econômico, o que é evidenciado em períodos de crise, recessão e depressão econômica.

Outros fatores abordados na pesquisa são a apreciação dos usuários pela tendência da economia colaborativa e a reputação percebida pelas pessoas. Enquanto a primeira é apontada como essencial na determinação tanto na formação de atitudes quanto nas intenções de uso, a segunda, apesar de também exercer influência sobre os hábitos, resultaram em problemas jurídicos em alguns casos nos quais desenvolvimentos técnicos e tecnológicos levaram a repercussões legais por uso indevido onde pessoas compartilharam conteúdo de propriedade privada ou intelectual. (HAMARI et al., 2015).

A questão é que a economia colaborativa está exercendo crescente influencia no mundo atual, impactando os hábitos e as necessidades das pessoas, surgindo como uma resposta perante os problemas e criando lacunas onde oportunidades estão contidas. De acordo com Heinrichs, pode criar “um novo caminho potencial para a sustentabilidade” (HEINRICHS, 2013, p.228). Mesmo onde existem aspectos negativos tais como o compartilhamento de conteúdo de forma indevida ou a resistência de pessoas, organizações e grupos sociais isolados, essa tendência se espalha cada vez mais na realidade atual das pessoas e terá reflexos nas próximas gerações.

## 2.2 STARTUP

Nos últimos anos, o incremento da conectividade, a inovação e a criatividade diminuíram fronteiras. Por outro lado, tornou obsoleto o modelo de negócio atual para propor soluções ao mercado. A estrutura de um empreendimento tradicional não condiz com a realidade de um ambiente de alta incerteza, com poucos recursos disponíveis e com a possibilidade de uma mudança de direção a qualquer momento. E quando se trata da implantação de um novo negócio, a situação torna-se ainda mais difícil. É necessária flexibilidade, adaptabilidade, efetividade e uma correta e rápida concretização da ideia em realidade para lidar com os desafios do ambiente. Como resposta a essa questão, eis que surge o conceito de Startup.

A maioria das definições referentes ao conceito de startup é similar ao significado proposto pela *U.S. Small Business Administration*, agência do governo dos Estados Unidos que provê suporte a empreendedores e pequenos negócios, descrita como “negócios que são tipicamente orientados à tecnologia e com grande potencial de crescimento.” (U.S. SMALL BUSINESS ADMINISTRATION, 2016).

Para Paul Graham, cientista da computação, capitalista de risco e escritor do assunto, conhecido pelo seu trabalho na linguagem computacional *Lisp*, como co-fundador da *Viaweb* ( que se tornou a *Yahoo! Store*) e da *Y Combinator seed capital firm*:

Uma *Startup* é uma empresa projetada para crescer rápido. Sendo fundada recentemente, isto não a faz uma *Startup*. Não é necessária para ela que trabalhe com tecnologia, utilize financiamento de risco ou tenha uma espécie de “saída”. A única coisa essencial é crescimento. Qualquer outra coisa que associamos a *startup* segue do crescimento. (GRAHAM, 2012).

Dada à velocidade de comunicação e de transformação da sociedade, é necessária uma nova resposta aos problemas. As *startups* popularizadas no Brasil a partir dos anos 2000 com

a chamada bolha da internet surgem como uma nova abordagem de solução onde o foco é o crescimento escalável. O início de um empreendimento desse tipo necessita formar uma considerável base de usuários e clientes em um curto horizonte de tempo. Elas não podem se dar ao luxo de taxas de crescimento percentual como as das grandes empresas já estabelecidas, necessitam se firmar em um terreno de inovações marcado pela incerteza e atentas às necessidades do consumidor.

Visando atender essa demanda surge o modelo de negócio baseado no *Lean Startup*, que, baseado no encurtamento do ciclo de desenvolvimento do produto, possibilitam maior flexibilidade às empresas através de um processo de adoção de uma combinação de experimentações dirigidas a hipóteses de negócio, lançamentos interativos de produtos e o chamado *Validate Learning*, no qual o aprendizado ocorre pela tentativa de lançamento e difusão da ideia inicial, acompanhada pela sua respectiva mensuração através de indicadores para validar a ideia, ou seja, para verificar se suas especificações e requerimentos estão adequados às intenções pretendidas.

Esse conceito vem como uma estratégia de gestão de recursos da forma mais eficiente possível. De acordo com Eric Ries (2011), empreendedor do Vale do Silício e autor reconhecido como o primeiro a propor o modelo, se as *startups* investirem seu tempo na construção de produtos ou serviços através da interatividade, elas podem encontrar as reais necessidades dos consumidores iniciais, conseqüentemente, reduzirão os riscos do mercado e evitarão a necessidade de grandes quantidades de recursos financeiros, principalmente associados ao lançamento de produtos e falhas. Para Ries (2011), o processo do lean startup passa por três partes: visão, direção e aceleração. Primeiramente, é fundamental para o empreendedor que tenha claro para onde o empreendimento está indo. Startups também tem um norte a seguir, uma destinação a alcançar: criar uma mudança de grande e mundial desenvolvimento. Esta é a visão. Para alcança-la, a empresa emprega a estratégia, na qual inclui um modelo de negócio, um mapa de rota do produto (em que caminho ele irá seguir e ser desenvolvido), um ponto de vista sobre parceiros e competidores e ideias sobre quem vai ser o consumidor. O resultado final dessa estratégia será o produto. (RIES, 2011).

Nessa parte do processo, Ries (2011) parte do princípio que os produtos mudam constantemente através de um processo de otimização, enquanto que a estratégia pode mudar de forma menos frequente. Mas a visão abrangente raramente muda. Os empreendedores estão comprometidos em ver o empreendimento naquela direção pretendida e dessa forma cada revés é uma oportunidade de aprender como chegar onde eles querem ir. Nesta fase é

analisada quem é o empreendedor, é definida a startup, assim como o *Validate Learning* (processo baseado no lançamento da ideia, mensuração e aprendizado).

O *feedback* é o principal aspecto da parte de direção. Segundo Ries (2011), as organizações passam por um processo onde constroem um produto a partir de uma ideia e o mensuram quanto ao seu desempenho em relação à intenção pretendida (*Validate Learning*), gerando dados e acarretando em aprendizado. Enquanto os consumidores interagem com os produtos, eles fornecem dados e *feedback*. Estas informações são valiosas e têm natureza quali-quantitativa, podendo influenciar e reformar as próximas ideias. O maior problema está no fato de que muitos profissionais são capacitados de forma a enfatizar um elemento desse processo (*Feedback Loop*). Para os engenheiros, esse aspecto se refere à construção com maior eficiência possível. Enquanto que os administradores são experts em estratégia e aprendizado, a maioria dos empreendedores se concentra em ter a melhor ideia de produto, o melhor *design* no produto inicial ou na obsessão por dados e métricas. Sendo assim, nenhum desses focos relatados deve ser tomado como único foco. Todos devem receber a devida atenção e a empresa deve buscar a diminuição do tempo total do ciclo (*feedback loop*) (RIES, 2011, p.81, ).

Na segunda fase, chamada de direção, o empreendimento inicia com suposições acerca de uma ideia que passa por rigorosos testes. A partir de então será elaborado um *Minimum Viable Product* (MVP) (RIES, 2011). Segundo o Endeavor (2015), o MVP é um conjunto de testes primários realizados para validar a ideia e a viabilidade do negócio. São diversas experimentações práticas que serão desenvolvidas levando o produto a um seleto grupo de clientes, mas que não constitui no produto final. Trata-se de um protótipo com o mínimo de recursos possíveis, desde que em sua totalidade estes mantenham sua função de solução ao problema para o qual foi criado. O empreendedor oferece o mínimo de funcionalidade pra conhecer na prática a reação do mercado, a compreensão do cliente sobre o seu produto e se ele de fato soluciona o problema ou a necessidade do consumidor.

Decorrente ao MVP, esse será testado quanto as suas suposições e um novo sistema de mensuração de desempenho será criado de acordo com seu progresso. Então, caberá a decisão entre perseverar no desempenho do produto conforme intencionado ou se deve optar pelo *pivot* (uma mudança de curso, mas com a mesma ideia central e abrangente). (RIES, 2011)

Por fim, Ries (2011) explica que alguns dilemas se fazem constantes no mundo das *Startups*: Quanto tempo deve-se aguardar em um lançamento e outro? (Se esse período for muito curto, o tempo para o desenvolvimento do produto será insuficiente. Caso contrário se for muito longo, pode deixar o produto obsoleto entre outras possibilidades). Quanto tempo e

energia as empresas devem investir em infraestrutura e planejamento, em antecipação ao sucesso? (Empreender muito pode desperdiçar tempo que poderia ser melhor utilizado aprendendo. Por outro lado, pode falhar em ter vantagem de ser o pioneiro na inovação, cedendo o mercado para o seguidor mais rápido). Em que os funcionários devem despende seu precioso tempo? Como assegurar que todos os colaboradores, inclusive os de nível operacional, aprendam a nível funcional? Como coordenar o empreendimento de forma que atendam as demandas de um ambiente de alta incerteza através da colaboração entre áreas funcionais ou entre funções organizacionais?

Em resposta a essas questões, uma crucial deve ser feita: Quais atividades criam valor e quais são desperdício? Assim que essa distinção for realizada, será possível utilizar técnicas para aumentar a eficiência nas atividades de valor agregado. (RIES, 2011). Essa é a última parte do processo: a aceleração. Nele, o ciclo de *feedback* obtido através do processo de construção-mensuração-aprendizado será acelerado tanto quanto possível, acarretando em dados e informação mais precisa acerca do mercado, diminuindo a incerteza e trazendo uma inovação condizente com o real problema ou necessidade dos clientes.

Uma vez realizado esse processo, o produto ou serviço irá refletir o real desejo do consumidor, solucionando seu problema ou atendendo sua necessidade. Porém outros aspectos organizacionais devem ser considerados na realização de um empreendimento bem sucedido. Todo e qualquer objetivo pretendido tem um caminho a ser trilhado. Para percorrê-lo com sucesso, o planejamento é fundamental. Atendendo a essa necessidade, é necessário um plano no qual será descrito como chegará a atingi-lo. Nas organizações não é diferente: existem os objetivos organizacionais onde as empresas buscam fatias de mercado, implantar e difundir um novo produto ou serviço, impactar sociedade, aumentar os lucros, entre outros. Mas é preciso uma análise de quais recursos estão disponíveis e como se pode chegar a atingir os objetivos pretendidos. O produto dessa preparação é uma espécie de manual com o caminho a seguir, assim como as diretrizes e os riscos desse percurso. A esse é chamado Plano de Negócio.

### **2.3 PLANO DE NEGÓCIO**

Um plano de negócio é um documento que descreve os objetivos de um empreendimento e o que deve ser feito para que eles sejam alcançados, diminuindo o risco e a incerteza, assim como permitindo a identificação e a restrição de seus erros no papel, em vez de cometê-los no mercado (SEBRAE, 2016).



Esse se constitui como a base de um negócio, contribuindo para uma tomada de decisão mais efetiva em um horizonte de tempo a qual o negócio lidará com questões macroeconômicas, organizacionais e de mercado para assim atingir seus objetivos. De acordo com Pavani et al.(2000) em uma forma mais específica, quando o plano de negócio é bem preparado, ele possibilita a diminuição da probabilidade de morte precoce da organização, assim como ajuda a encontrar um caminho para seu respectivo futuro. Isso permite elevar a eficiência da gestão e, portanto aumentar a qualidade da comunicação, o grau de confiabilidade melhorar a imagem do empreendimento. Esse é o tipo de informação que procuram os capitalistas de risco e outros que podem apoiar um novo empreendimento.

A constituição de um plano de negócio pode divergir de acordo com a necessidade do empreendimento a ser iniciado, como também em decorrência das características de quem o redige. Porém segundo Baron e Shane (2007) existe um consenso de que ele deve conter algumas seções básicas que, juntas, direcionem perguntas-chave que todos precisam fazer antes de investir em um novo empreendimento: Qual é a ideia básica para o novo produto ou serviço? Por que esse é útil ou atraente e para quem? Como a ideia para o novo empreendimento será realizada, qual é o plano geral para a produção do produto, para sua comercialização, para lidar com a concorrência existente e potencial? Quem são os empreendedores, eles têm o conhecimento, experiência e habilidades exigidas para o desenvolvimento dessa ideia e para o funcionamento de uma nova empresa? Se ele for projetado para o levantamento de fundos, quanto é preciso dispor, qual o tipo de financiamento necessário, como ele será usado e como os empreendedores e as outras pessoas terão retorno sobre seu investimento?

Outra particularidade encontrada é referente ao escopo e valor do plano de negócio que depende de quem o lê. Funcionários, investidores, banqueiros, fornecedores, clientes, conselheiros, consultores entre outros utilizam essa ferramenta para avaliar o diagnóstico e o futuro do empreendimento de acordo com seus interesses e áreas. Dessa forma, a constituição desse documento deve atender o propósito do leitor, aliando satisfazer a necessidade de todos os interessados e visando atender às necessidades dos clientes.

Hisrich et al. (2008) afirma que há provavelmente três perspectivas que devem ser consideradas na elaboração do plano: a perspectiva do empreendedor, a de marketing, e a do investidor.

Na primeira, o empreendedor deve ser capaz de expor de forma clara o que é o empreendimento. Ele é a pessoa que melhor entende a criatividade e a tecnologia envolvida no negócio. Dessa forma, é essencial que ele mostre essa essência no plano. Segundo a

perspectiva de marketing, quem empreende deve enxergar através da visão do cliente. Infelizmente, o que ocorre frequentemente é que o empreendedor vai considerar apenas o produto e a tecnologia e não se alguém vai comprá-los, o que representa um sério risco ao plano, pois prejudica quanto à viabilidade do plano e não torna clara a ideia como uma solução para o mercado. Enquanto que a visão do investidor está essencialmente interessada no retorno financeiro. Dessa forma são necessárias boas e confiáveis projeções financeiras para persuadi-lo. Se necessário, informações que contribuam para isso também podem ser obtidas por fontes externas.

Vale ressaltar que em meio a um ambiente de incertezas, com potenciais competidores e permeado por mudanças tecnológicas, sociais, econômicas e políticas, seria difícil que um plano de negócio imutável acompanhasse esses acontecimentos. Sendo assim, esse documento é passível de mudanças conforme o negócio se desenvolve, exigindo acompanhamento por parte do empreendedor. (SEBRAE, 2016).

Convergente a essa ideia, Baron e Shane (2007) propõem um modelo de planejamento de negócio usado por muitos empreendedores bem sucedidos. Esse processo inicia com o preparo de um plano de negócio relativamente simples, que pode ser usado para obter fundos iniciais caso necessário. Seguinte a isso, a abertura do negócio é feita e o plano de negócio é refinado com base na experiência obtida com o funcionamento da empresa. Esse é então utilizado para administrar o empreendimento e garantir financiamentos adicionais. E por fim, ocorre o crescimento da empresa, com a respectiva produção e comercialização do produto, aumento da quantidade de funcionários, etc.

Tratando-se de um startup, elementos relacionados à inovação geralmente se configuram como centrais nos planos de negócios frente ao nível de incerteza encontrado em um ambiente ao qual esse tipo de empresa está imerso. É preciso identificar a real necessidade do consumidor, se adaptar, desenvolver uma solução compatível com o mercado e lidar com outras questões que interferem direta e indiretamente o empreendimento, tais como concorrência, legislações, desenvolvimento tecnológico, entre outros.

Para efeito deste trabalho, optou-se pela integração entre os modelos de plano de negócio do Parque Tecnológico da Paraíba, reconhecida referência no setor, aliado ao conhecimento das obras de diversos autores citados na metodologia. O sumário proposto para aplicação nesse trabalho é esquematizado da seguinte forma:

## Quadro 1 – Estrutura do Plano de Negócio

1. Resumo executivo
2. O empreendimento
  - 2.1 Dados da empresa
  - 2.2 Dados dos dirigentes
  - 2.3 Definição do negócio
  - 2.4 Fontes de receita
  - 2.5 Cenário futuro para o mercado
  - 2.6 Visão
  - 2.7 Missão
  - 2.8 Estratégia
    - 2.8.1 Análise do Ambiente Interno e Externo
    - 2.8.2 Fatores Críticos Do Êxito Do Negócio
  - 2.9 Infraestrutura
  - 2.10 Cronograma de atividades do empreendimento
3. A proposta de valor
  - 3.1 Detalhamento do Produto ou Serviço
  - 3.2 Caracterização
  - 3.3 Diferenciais
  - 3.4 Estágio de desenvolvimento
  - 3.5 Modelos de Maturidade
  - 3.6 Alianças estratégicas
4. O mercado
  - 4.1 Diagnóstico
  - 4.2 Identificação do público alvo
  - 4.3 Participação pretendida nestes segmentos de mercado
  - 4.4 Concorrência
  - 4.5 Análise Dos Principais Produtos/Serviços Dos Concorrentes
  - 4.6 Diferencial competitivo
5. Plano de marketing
  - 5.1 Growth Hacking
  - 5.2 Product Market Fit
  - 5.3 Growing hack
  - 5.4 Viralization
  - 5.5 Retention and optimization
6. Plano de Inovação
  - 6.1 Diagnóstico
  - 6.2 Objetivos
  - 6.3 Estratégia da Inovação
    - 6.3.1 Caracterização
    - 6.3.2 Estratégia
7. Plano Organizacional
  - 7.1 Equipe
  - 7.2 Estrutura Organizacional

8.	Plano Financeiro
8.1	Investimentos iniciais
8.2	Origem dos recursos para investimentos iniciais
8.3	Receitas e custos
8.4	Demonstrativo simplificado de resultado (1º ano)
8.5	Projeção de fluxo de caixa
8.6	Indicadores
8.6.1	Ponto De Equilíbrio Anual
8.6.2	Tempo De Retorno Do Investimento (TR)
8.7	Valor Presente Líquido (VPL)
8.8	EBITDA

Fonte: Elaborada Pelo Autor (2016)

## 2.4 O RESUMO EXECUTIVO

Sendo o primeiro tópico que constitui o plano de negócio, o resumo executivo é a parte mais importante, pois deve motivar o leitor a levar em consideração o documento todo, sendo necessária síntese e clareza em sua elaboração. O Resumo Executivo é tão importante que alguns financiadores, investidores e capitalistas de risco optam por receber apenas essa parte e as demonstrações financeiras antes de analisar todo o plano (PAVANI et al., 2000). Em concordância, Baron e Shane (2007) traz o conceito de *elevator pitch* (conceito relacionado a uma tentativa de venda ou busca de investimento em que a apresentação da ideia deve durar o tempo de uma viagem de elevador) para ressaltar que essa é a parte do plano que deve fornecer respostas breves as seguintes questões: qual a ideia para o novo produto ou serviço? Por que ele será útil ou atraente e para quem? Quem são os empreendedores? Quanto capital é necessário e que forma de financiamento estão procurando?

Muitos investidores encaram uma exaustiva rotina de leitura de plano de negócios uma vez que a concorrência por investimentos é alta. Soma-se a isso o escasso tempo disponível deles. Então se tem apenas uma breve oportunidade para estimular seu interesse. Inúmeras boas ideias de empreendimentos não são aceitas como reflexo de deficiências e falta de objetividade na apresentação inicial do projeto e do próximo tópico: a descrição do empreendimento.

## 2.5 O EMPREENDIMENTO

O passo seguinte na elaboração do plano é a descrição do empreendimento. Barros (2016) sugere esse ponto em seu modelo com explicações e quadros acerca dos dados da empresa, dos dirigentes, do cenário futuro do mercado, da ideia base, da monetização (como o empreendimento obterá receitas), do planejamento estratégico e da infraestrutura necessária para sua realização. Em acordo, Hisrich et al. (2008) relata que essa descrição mostra a dimensão e o escopo da empresa assim como orienta para sua tomada de decisão no longo prazo.

Um ponto essencial desse tópico é a definição do negócio. Buscando identificá-la de forma clara e objetiva, Leipzig (2013) expõe um método constituído de cinco questões para sua formulação: Quem é o negócio? O que ele faz? Para quem ele faz? O que as pessoas e o mercado querem ou necessitam? E como eles sofrerão mudanças como resultado do negócio? Vale ressaltar que esse método é originalmente voltado para um propósito pessoal, mas com aplicabilidade em ideias de negócios uma vez que estas são formadas por pessoas. Essa parte permite que o leitor tenha conhecimento do conceito inicial do negócio e de sua intenção como solução para o mercado.

Aliado a isso, um empreendimento lidará com questões ambientais internas e externas com impactos a toda a organização. Para trilhar seu caminho com efetividade, o planejamento na empresa em questão é fundamental. No plano isso é refletido em um planejamento estratégico, sendo parte integrante da descrição do empreendimento e composto pela visão, missão e pela estratégia no modelo de plano de negócio proposto por Barros (2016).

Com relação à visão do empreendimento, Thompson Jr., Strickland descrevem que:

A visão do tipo de empresa que a gerência está tentando criar e sua intenção de manter uma posição comercial específica representam a visão estratégica da empresa. A visão estratégica fornece um quadro em perspectiva de “o que somos o que fazemos e para onde vamos.” Ela não deixa nenhuma dúvida sobre o rumo de longo prazo da organização e para onde a gerência pretende conduzir a empresa. [...] As visões estratégicas e as declarações de missão da empresa são sempre altamente personalizadas. As expressões genéricas, aplicáveis para qualquer empresa e qualquer indústria, não tem valor gerencial. (1995, p.49)

Convergente a esse conceito, Pavani et al. (2000) afirma que a visão é o que o empresário visualiza como o futuro para o seu setor, segmento ou para o mundo, amplamente falando. Uma empresa sem visão não tem perspectiva futura, não sabe aonde quer chegar, acarretando em confusão quanto aos propósitos da organização, falta de direção e de

motivação. Mas apenas isso não é suficiente para apontar diretrizes e servir de norte para a efetiva tomada de decisão. É necessária uma missão.

De acordo com Wright et al. (2010) as organizações são fundadas com um propósito. Embora este possa mudar ao longo do tempo, é fundamental que os *stakeholders* compreendam o motivo da empresa existir, sendo esta sua missão, que muitas vezes é definida de modo formal, por escrito. Do mesmo modo, Hitt et al. (2002) ressalta que ela flui a partir da intensão que tem a organização de modo estratégico. Ela é a declaração do propósito e do alcance únicos da empresa em termos de produto e de mercado e possibilita as descrições gerais dos produtos que um empreendimento deseja fabricar e os consumidores que atenderão usando suas competências essenciais internas. Para que ela seja eficaz, deve estabelecer a individualidade da empresa, estimular, inspirar e ser pertinente a todos os interessados na organização.

Apesar disso, pouco adianta ter uma visão de onde se quer chegar e um propósito sem ter uma estratégia para guiar as ações do empreendimento em busca de seus objetivos organizacionais. Essa consiste de ações e abordagens comerciais que a gerência emprega para atingir os objetivos de desempenho da empresa (THOMPSON JR., STRICKLAND, 1995). É o que o empreendimento deve fazer para atingir suas metas tendo reflexo em toda a organização por se tratar de decisões estratégicas.

O estabelecimento da estratégia traz à tona o problema gerencial crítico de como atingir resultados programados à luz das circunstâncias da empresa. Os objetivos são os fins e a estratégia é o meio gerencial de alcançá-los. Sua elaboração advém de um sólido diagnóstico da situação interna e externa da empresa. Porém ressaltam que ela é tipicamente uma mistura de ações deliberadas e intencionadas, mas também de reações conforme necessárias para desenvolvimentos imprevistos e novas pressões competitivas. Portanto, a estratégia é melhor concebida como uma combinação de ações planejadas e reações adaptáveis para a indústria em desenvolvimento e eventos competitivos. (THOMPSON JR., STRICKLAND, 1995). Aliado a essa afirmação, Barros (2016) propõe em seu modelo de plano de negócio a análise SWOT (abreviação de *Strengths, Weakness, Opportunities e Threats*) para a elaboração da estratégia, na qual são analisadas as oportunidades e ameaças relativas ao ambiente externo e os pontos fortes e fracos relacionados ao ambiente interno do empreendimento. Após esse estudo, devem ser especificados os fatores críticos do êxito do negócio, sendo estas ações que combinam as oportunidades e forças internas para superar as ameaças e eliminar os pontos fracos na busca dos objetivos definidos na missão e na visão. Isso resultará em diretrizes para a gestão e tomada de decisão mais efetiva da organização.

Aliado às ações, o empreendimento precisa de uma infraestrutura necessária ao desempenho de suas atividades. Barros (2016) indica que nessa parte devem ser definidos os recursos estratégicos (físicos, humanos e tecnológicos) que são exigidos pela proposta de valor, pelos canais de distribuição, pelo relacionamento com os clientes assim como pelo Marketing, incluindo vendas.

Constituindo como último passo da descrição do empreendimento, o processo de implementação se faz tão importante quanto o próprio planejamento. Refletido em um cronograma, Barros (2016) expõe um quadro de plano de ação de forma a estruturar o tempo necessário para a execução de cada atividade do empreendimento.

Dessa forma conclui-se a apresentação do empreendimento, tendo como resultado suas diretrizes de longo prazo. Mas a ideia do negócio tem fundamental importância no plano e é preciso expô-la de forma a agregar ainda mais valor ao empreendimento. Visando isso, a proposta de valor é destacada como o próximo tópico do documento.

## **2.6 A PROPOSTA DE VALOR**

A essência de um negócio passa pela ideia inicial em satisfazer uma necessidade ou solucionar um problema do consumidor, buscando sua viabilidade e criando valor para seu produto ou serviço. Diferentemente de outros autores, Barros (2016) traz a proposta de valor em seu modelo como um ponto particular, e não integrando uma introdução ao plano. Nele são descritos os produtos e serviços da organização, seus diferenciais, seu desenvolvimento atual, assim como as alianças estratégicas necessárias. Todos esses aspectos são expostos de forma a agregar valor ao empreendimento para o leitor, seja ele um investidor, consumidor, fornecedor ou colaborador.

Conhecer em detalhes o produto ou serviço permite uma melhor tomada de decisão na continuidade do seu desenvolvimento e uma melhor identificação pelo consumidor. Mas também é essencial que seu diferencial seja ressaltado de maneira apropriada como forma de ganhar vantagem competitiva frente aos concorrentes. Dessa forma, Barros (2016) sugere, além da categorização e detalhamento da fase de desenvolvimento atual do produto, um quadro resumo dos diferenciais em relação ao mercado. Outras questões também devem ser abordadas nesse ponto, tais como: A que tipo de finalidade atende o produto? Como o produto é elaborado? (maquinário, *software*, matéria prima utilizada, embalagem, etc.) Quem são os fornecedores? Quem detém a propriedade intelectual?

Outro ponto de suma importância se refere à legislação vigente e seus respectivos registros. Nem todos os produtos podem ser produzidos e comercializados livremente. Existem regulamentações e selos de certificação de forma a regular e proteger o consumidor de prejuízos devido a produtos de má qualidade, procedência duvidosa e comercialização indevida. Embora muitas vezes a burocracia torne esses processos onerosos e demorados, é dever do empreendedor estar a par da regulamentação vigente acerca de seu produto ou serviço e se adequar. No ponto Modelos de Maturidade, são descritos os sistemas de qualidade, nas normas utilizadas, os regulamentos técnicos, padrões de certificação buscados, registros e autorizações, assim como quaisquer aspectos legais necessários para a produção e comercialização dos produtos e serviços.

Nessa busca por atender as necessidades do consumidor é fundamental a disponibilidade de recursos financeiros, infraestrutura, planejamento, organização, diferenciais, entre outros. Mas nem sempre o empreendimento conta com todas as competências necessárias para seu desenvolvimento. Ela precisa buscar externamente. A cooperação é necessária nesse ponto. Surge então o conceito de aliança estratégica.

De acordo com Barney e Hesterly (2011) aliança estratégica é a cooperação entre duas ou mais organizações independentes visando o desenvolvimento, seja na produção ou na venda de produtos ou serviços. Ela agrega valor ao explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças que aparecem para a organização. Esse conceito é consensual na literatura. Complementando essa visão, Faulkner (*apud* EIRIZ, 2001, p. 67) ressalta que a aliança estratégica envolve um maior nível de integração em comparação a outras formas de cooperação. Dessa forma, esse conceito demanda uma maior predisposição a integração e ao compartilhamento de informação por parte das empresas em troca do melhoramento de suas competências organizacionais e desenvolvimento de uma vantagem competitiva, elementos essenciais para o desempenho de uma *startup* de forma bem sucedida.

O último ponto da proposta de valor proposta por Barros (2016) se trata de um cronograma de desenvolvimento do produto ou serviço. Nele são descritas de forma sucinta as fases da construção da inovação em um modelo de plano de ação. Desse modo, o leitor terá noção objetiva da etapa atual que o produto está sendo desenvolvido em relação ao que já foi trabalhado e o que ainda falta para lançá-lo no mercado.

Construída a proposta de valor, o investidor em potencial terá a correta visão da capacidade do negócio para então formular sua decisão entre investir na *startup* ou não. Esse ponto ressalta em que a inovação irá mudar na realidade, através de seus diferenciais e do seu potencial. Uma vez mostrada essa ideia, é tempo de basear essas ambições, através de dados e



análises. Sendo assim, o próximo ponto constitui como o alicerce para o restante do plano de negócio. Nele é apresentado um estudo do elemento que é referida como sendo a razão da existência da empresa: o mercado.

## 2.7 O MERCADO

É pouco provável que uma empresa seja bem sucedida sem ter conhecimento de quem são seus consumidores e de qual sua real necessidade. Como ressalta Hitt et al. (2002), as empresas obtêm informações que necessitam através de um entendimento dos ambientes externo e interno, de forma a compreender o presente e antever o futuro. Dessa forma, o planejamento estratégico e a análise do mercado se complementam de forma a prover dados que baseiam as diretrizes e a tomada de decisão da organização.

Entretanto, diferentemente do planejamento estratégico, o estudo do mercado apresenta nível analítico com um foco maior no consumidor do que na empresa (STEVENS et al., 2001) e possui dois objetivos primários: determinar a atratividade de mercado e submercados e entender suas dinâmicas para que ameaças e oportunidades possam ser detectadas e as estratégias adaptadas. Desse modo, essa parte do plano deve conter informações referentes ao tamanho do mercado, crescimento, lucratividade, estrutura de custo, canais, tendências e os principais fatores de sucesso (AAKER, 2005).

O ponto de partida para esse estudo é análise do setor, ou diagnóstico, como mencionado por Barros (2016). Segundo Hisrich et al (2008), a análise do setor começa com uma avaliação mais abrangente das tendências ambientais e do setor para então passar a um contexto mais local, incluindo a concorrência. Para isso, as fontes secundárias podem oferecer grande parte das informações necessárias acerca de cada uma dessas questões. Kotler e Keller (2006) ressaltam que para que o marketing seja bem sucedido, as empresas devem conhecer os seus clientes. Devem adquirir uma visão completa tanto do cotidiano como das mudanças que podem ocorrer. Isso ajuda a assegurar que os produtos certos estão sendo comercializados para os clientes corretos de maneira apropriada, fator essencial para o sucesso de uma *startup*.

Convergente a essa ideia, Barros (2016) propõe que dados secundários sejam utilizados em uma análise da população total e seus segmentos visados. Em um horizonte temporal de 1, 3 e 5 anos respectivamente, essas informações devem ser catalogadas em um quadro resumo de forma a expor de maneira clara e objetiva o potencial do mercado.

Sucedente está à identificação do público-alvo. Esse conceito refere-se a um conjunto de compradores que apresentam necessidades ou características em comum que o negócio

precisa atender. Esse reconhecimento advém da segmentação do mercado- alvo e sua avaliação. (KOTLER e ARMSTRONG, 2007). A atividade de identificar segmentos não é fácil, em parte porque em qualquer contexto há literalmente centenas de maneiras de dividir o mercado. As variáveis mais úteis nessa definição raramente são óbvias. Dentre as abordagens mais frequentemente utilizadas, estão: as características geográficas, o tipo de organização, o tamanho da empresa, o estilo de vida, sexo, idade, ocupação, tipo de usuário, o uso, benefícios, a sensibilidade ao preço, os concorrentes, a aplicação e a fidelidade à marca (AAKER, 2005). Referente a essa parte, Barros (2016) propõe a identificação de tendências e a definição da participação de mercado pretendida para então passar a análise dos concorrentes.

Seria ingenuidade pensar que uma ideia bem sucedida não iria trazer nenhum tipo de concorrente. E para planejar estratégias de competição de marketing com efetividade, é preciso compreender o possível da concorrência. Desse modo, essa análise deve comparar continuamente os produtos, as estratégias mercadológicas, os preços, canais, promoções com seus concorrentes a fim de descobrir as potenciais vantagens e desvantagens competitivas. (KOTLER e ARMSTRONG, 2007). Em acordo a essa visão, Stevens et al. (2001) relata que as questões essenciais que são respondidas através desse estudo são: Qual é a natureza das forças que modelam a competição neste mercado e quais competidores estão atrás de quais segmentos de mercado, usando que estratégias de marketing. A primeira tem foco na concorrência e as forças que influenciam sua natureza e a segunda foca segmentos de mercado específicos isolados através da análise do cliente. Sendo assim, a compreensão do ambiente de competição ajuda a melhor lidar com as ameaças da competição e a encontrar oportunidades em meio às necessidades do consumidor. De acordo com Barros (2016), essa análise passa pelo entendimento da atuação dos empreendimentos concorrentes de acordo com determinadas características, tais como a localização, capacidade de propaganda, alianças estratégicas, entre outros e um estudo comparativo entre os produtos e serviços do empreendimento com seus concorrentes mais relevantes.

Uma vez compreendido a posição do produto do empreendimento em relação à concorrência, é possível identificar diferenciais competitivos para o mesmo. Barney e Hesterly (2011) se referem a esse conceito como a capacidade de criar maior valor econômico do que os outros competidores no mercado. Em suma, esse valor é simplesmente a diferença entre os benefícios percebidos obtidos por um consumidor e seu custo econômico total. Através da clara definição desse diferencial, o investidor potencial terá ciência da importância e da especialidade da ideia como solução para o mercado.

A análise de mercado fornece informações e subsídios para todas as demais partes do plano de negócio. A partir de seus dados, é possibilitada a formação de estratégias e do planejamento em cada área chave do negócio, a começar pelo plano de marketing.

## 2.8 PLANO DE MARKETING

As empresas em geral estruturam planos e estabelecem diretrizes de marketing visando atrair e fidelizar consumidores, fortalecer sua marca e estabelecer a organização no mercado. Muito recurso financeiro e esforço são empregados na promoção e distribuição dos produtos, como também na prospecção e fidelização dos clientes. Porém, uma parte significativa desses recursos não é efetiva e o que ocorre é que, nas grandes empresas, o percentual investido em marketing que foi bem sucedido compensa o que não obteve o mesmo sucesso. Como afirmou Wanamaker (2016), praticamente metade da publicidade que é realizada é inútil. A questão é saber qual a metade inútil. Convergente a essa ideia, Holiday (2013) explica que a primeira ideia que se tem da promoção de um produto é com uma grande abertura, um grande lançamento, com ampla cobertura da mídia, necessitando assim de um orçamento de publicidade. Porém, mesmo com milhões de dólares em investimentos, os maiores lançamentos regularmente são desperdício de recursos e mesmo quando a campanha dá certo, não se sabe quais as ações foram responsáveis pelo feito.

Entretanto, o que dizer das pequenas empresas que estão iniciando seu caminho? Com poucos recursos, o desperdício pode certamente significar sua morte. E no caso das *startups*, essa questão se torna um dilema: frente a particularidade de que elas são empresas tecnológicas marcadas pelo alto crescimento, como obtê-lo de forma escalável, o que é necessário à sua sobrevivência, com poucos recursos disponíveis? Segundo Holiday (2013) a internet e as mídias sociais tornam possível traçar, testar, repetir e aprimorar o marketing a ponto de tornar essa aposta não é somente desnecessária, mas contraproducente. Para isso, foi desenvolvido o *Growth Hacking*.

Esse termo foi utilizado pela primeira vez em 2010 por Sean Ellis, o qual conceitua o *Growth Hacker* como a pessoa que tem a ação de crescer como seu verdadeiro norte. Todos os seus esforços e ações são examinados minuciosamente pelo seu impacto no crescimento escalável (ELLIS, 2010). Sendo outro autor a discutir sobre o tema, Chen (2016) aponta o conceito como um híbrido entre o profissional de Marketing e uma espécie de codificador de informações, no qual ele irá tratar da questão tradicional de como conseguir consumidores

para o meu produto, assim como lidar com os testes, o fator de viralização, o *feedback*, entre outras questões.

Pioneiro em um novo modelo nessa área, o Hotmail, em seu advento, utilizou uma nova abordagem focada em dados e utilizando novas ferramentas da internet. Com isso, repentinamente a empresa se tornou uma nova estrela do Vale do Silício, as outras organizações também adotaram essa nova abordagem e começaram a quebrar os limites do marketing tradicional. Então, os *growth hackers* por sua vez também começaram a seguir e a trabalhar em com esse foco nas *startups*, com pouco ou sem nenhum recurso, forçados a inovar e motivar a tentativa de novos métodos, ações e diretrizes, tornando essas empresas multi- bilionárias (HOLIDAY, 2013).

De acordo com Casanova (2015), a ideia por trás desse conceito é encontrar um modo de acabar com a incerteza e encontrar o público alvo através de técnicas de *marketing* não tradicionais e do desenvolvimento do produto. Sendo assim, a empresa identifica e analisa informações acerca de seus consumidores em potencial para estabelecer um crescimento escalável. E isso só é possível sabendo a real necessidade dos clientes e desenvolvendo a ideia com foco neles, voltando todos os recursos para isso. Pinterest, Facebook, Airbnb e Zynga são alguns exemplos de empresas que utilizam esse processo.

Holiday (2013) propõe quatro fases para a execução do processo de *growth hacking*: o *Product Market Fit*, *Growth Hack*, *Viralization* e *Retention and Optimization*.

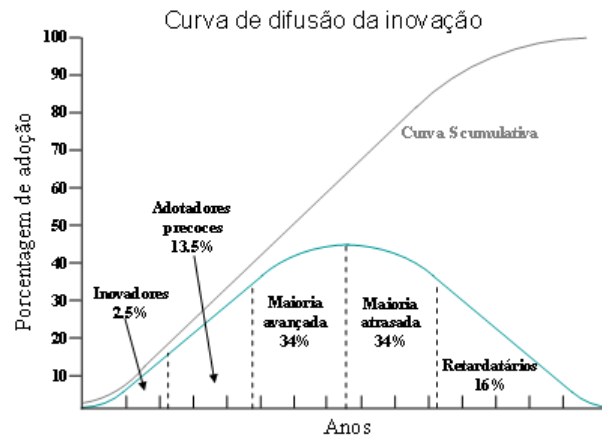
Começar um negócio com um produto que os consumidores não desejam é muito ruim e mais comum do que se imagina. Muitas empresas perdem recursos financeiros desenvolvendo produtos que não refletem a necessidade do mercado. Sendo assim, é necessário compreender o que os clientes realmente necessitam. De acordo com Holiday (2013), *growth hackers* acreditam que produtos e modelos de negócios podem e devem ser incrementados até que eles despertem uma reação explosiva, entusiasmada, na primeira pessoa que o experimentar. Então, a melhor decisão de *marketing* que pode ser feita é ter um serviço ou produto e um negócio que atenda a real necessidade para um grupo definido de pessoas, não importando quantas adaptações isso leve.

Para isso, o *product Market fit* (PMF) é empregado. O objetivo desta etapa é obter uma perfeita sincronia entre o produto e o cliente. E a melhor maneira de chegar a este objetivo é começar com um produto piloto e melhorá-lo através do *feedback* (HOLIDAY, 2016). Porém, vale ressaltar que um aspecto do empreendedor constitui como a maior barreira para essa harmonia: o medo de aprender.

Existem muitos empreendedores que tem uma ideia clara para um produto e o desenvolve para o mercado. Porém é preciso apenas algumas mudanças para que seja realmente aceito pelos consumidores, mas por orgulho, teimosia ou mesmo ignorância, essa oportunidade pode ser perdida. Um exemplo bem sucedido desse ponto foi o *PayPal*. Resultado de uma fusão com o banco *online* x.com, fundado por Elon Musk, no ano 2000 decidiu focar no serviço de pagamentos via internet e fechar todas as outras operações, segundo o site *Techworld* (2015). Como resultado, a empresa levantou US\$ 70,2 milhões em seu IPO no ano de 2002 de acordo com o *Ecommerce Times* (2002), uma página de internet que noticia informações do mercado de capitais.

Entretanto, apenas desenvolver a ideia com base nos clientes não é suficiente. É preciso entendê-los, identificar seus hábitos de forma a tirar proveito disso na promoção de seu negócio. É preciso focar em seu mercado potencial e crescer. Holiday (2016) explica que há a necessidade de compreender quem é o seu público, como ele interage por meio digital e como ele pode notar o seu negócio. Esse passo é chamado *Growing Hack*.

Mesmo com um ótimo produto, os consumidores não irão até ele sozinhos. O produto é que tem que ir até eles. E identificar os hábitos e canais de comunicação digital que eles utilizam aumenta as chances de persuasão. Sendo assim, não é necessária uma grande campanha de lançamento, como muitos recursos gastos, mas apenas uma abertura estratégica ou um interesse que atraia a atenção do seu mercado potencial (HOLIDAY, 2013). Mas quem a quem devo focar? Como identificar esse grupo? Um estudo capaz de fornecer respostas a essas questões é o de Rogers (1971) que propôs uma categorização dos adotantes de uma nova ideia através do tempo, tendo como base a inovatividade (capacidade de um produto ou negócio ser inovador). No gráfico são apresentadas cinco categorias: os inovadores, os adotantes iniciais, a maioria avançada, a maioria atrasada e os retardatários.

**Figura 1** – Curva de Difusão da Inovação

Fonte: ROGERS, Adaptado, 1971, p. 243, 247.

A primeira, chamada de inovadores (*innovators*) constitui 2,5% da população da análise, tem como principal característica a aventura. Geralmente possuidores de recursos financeiros suficientes para absorver perdas resultantes de uma inovação sem retorno e com conhecimentos técnicos acerca de tecnologia, eles têm uma pré-disposição a experimentar novas ideias e novos produtos que podem se tornar um sucesso ou um fracasso. Dessa forma, assumem uma função muito importante no processo de difusão: o lançamento da nova ideia para os outros grupos do processo. São eles que importam a inovação de fora dos limites do sistema social. (ROGERS, 1971).

O grupo seguinte, os adotantes iniciais, com 13% da população, é considerado o de maior influência no sistema social, possuindo o mais alto nível de liderança de opinião. Os indivíduos dessa categoria possuem características mais próximas dos demais, diferentemente dos inovadores, o que lhes confere como modelo para muitos outros membros do sistema. Respeitado e um formador de opinião, são eles quem diminuem a incerteza sobre uma nova ideia adotando-a, assim como transmitem o valor da inovação para os outros grupos através de suas relações interpessoais (ROGERS, 1971). A análise dos adotantes iniciais de forma a identificar seus hábitos e sua interação no meio digital constitui uma boa base de informações para a fase de *growing hack*. Esse deve ser o foco para compreender o mercado potencial.

A maioria avançada e a atrasada constituem 34% da população cada, sendo a ampla maioria. A primeira tem a importante função de ser a conexão do processo de difusão: eles proporcionam a interconectividade nas relações do sistema. Enquanto que a segunda adota uma ideia por necessidade econômica ou como forma de resposta à crescente pressão social, já dando sinais de saturação do produto no mercado. E como último grupo, os retardatários

compõem 16% dos consumidores. Quando eles adotam um novo produto, é provável que este já seja suplantado por mais uma inovação sendo usada pelos inovadores (ROGERS, 1971). E assim o ciclo de difusão se reinicia.

Esse processo de difusão da inovação proposto por Rogers pode servir de base para o *growing hack*. Compreendendo o comportamento dos adotantes iniciais, não se faz necessária à análise de todo o mercado, o que significa menos recursos financeiros e esforços empregados, aliado a um foco mais restrito em um ambiente de alta incerteza onde é preciso interação e respostas rápidas às necessidades do consumidor. Entretanto, mesmo com um produto adequado perfeitamente ao que os clientes desejam, abordado de forma persuasiva a um foco potencial, é preciso ir ainda mais além. No ambiente de empresas de tecnologia, permeada pelo alto nível de incerteza e pela competição acirrada, a questão Tempo é fundamental. O ciclo de vida do produto é cada vez mais curto, assim como o ciclo de vida de uma tecnologia e as *startups* são obrigadas a desenvolver seus produtos ou serviços em um curto horizonte temporal e esses devem ser um sucesso repentino. É necessária viralização (*viralization*).

Holiday (2016) explica que o processo *growth hacking* é baseado no lançamento do produto da forma mais barata possível, sendo único e com um diferencial perante os concorrentes. Dessa forma não há espaço para pequenas taxas de crescimento. Essa característica é recorrente nas *startups* que, com poucos recursos, precisa criar valor para sua ideia e difundi-la no mercado. Porém, sendo o mais barato possível, elas precisam ir além e viralizar seu produto a fim de atingir o amplo mercado, seja para gerar ganhos através da economia de escala ou para atingir o crescimento escalável e exponencial no número de usuários. Mas como realizar esse feito?

Primeiramente é preciso estabelecer que no *growth hacking*, a viralização não é acidental e é diferente de oferecer seu produto a todo mundo. Trata-se de direcioná-lo a seus consumidores potenciais, mas expandindo para plataformas onde todos estão presentes. Dessa forma, para realizar de modo bem sucedido essa parte do processo, Holiday (2013) explica que somente um tipo específico de ideia ou negócio se torna viral: quando ela provoca nos usuários o desejo de espalhar, de divulgar. Isso nos remete à base dessa fase que é compartilhar a responsabilidade da promoção com os usuários (HOLIDAY, 2016), o que possibilita trabalhar com taxas de crescimento exponenciais aliado a poucos recursos alocados de forma eficiente. Para isso é necessário compreender o cliente em potencial, o que ressalta a importância de realizar de modo bem sucedido todas as fases do *growth hacking*.

Nessa etapa, a publicidade tem um papel fundamental. A viralização ocorre quando o consumidor tem o desejo de compartilhar o produto a outros usuários e isso se transforma em um ciclo com crescimento exponencial à medida que mais e mais indivíduos espalham a ideia. Porém através da publicidade, isso ocorre de forma ainda mais rápida. Berger (2013) explica que quanto mais observável for o produto, mais fácil será imitar a experiência do usuário, tornando-o assim mais popular. Então é necessário desenvolver o produto e iniciativas que promovam a ideia, assim como criar resíduos comportamentais que fiquem marcados mesmo depois de ter comprado o produto e exposto a ideia. Dessa forma, a publicidade não atua de modo a comprar lugares e divulgação na mídia como promoção e criação de valor da sua marca. Mas sim de forma a utilizar dos meios sociais para a divulgação com poucos recursos e delegar essa ação aos próprios usuários, aumentando a abrangência e velocidade de compartilhamento e estando ainda mais presente no mercado.

Entretanto, nada adianta tornar sua ideia viral, muitos usuários utilizarem seu produto se eles não se tornam fiéis. Caso contrário, a viralização será apenas uma moda e não durará muito tempo. Para que isso não ocorra, é preciso reter os clientes e otimizar a ideia. Constituindo como a ultima fase do *growth hacking*, a retenção e otimização (*retention and optimization*), tem como foco a otimização interna onde será aumentada a conversão de venda.

Enquanto que no marketing tradicional, a função do profissional dessa área é trazer clientes potenciais, no mundo do *growth hacking* a responsabilidade é de reter, compreender e interagir com seus potenciais consumidores, assim como converter esse usuário em vendas e receitas através da análise de dados. No lugar de gastar muitos recursos com a geração de *leads* externos, o foco é a otimização interna de forma a aumentar a conversão de venda. Sendo assim, seu papel é aperfeiçoar o tráfego de entrada e focar em retenção (HOLIDAY, 2016). Convergente a essa questão, Aaron Ginn (*apud* HOLIDAY, 2013) explica que apenas porque sua ideia foi desenvolvida e resultou em um *product market fit*, não significa que ele esteja perfeito em relação às necessidades do mercado, ele ainda precisa ser desenvolvido continuamente e melhorado cada vez mais. Não existe nenhum produto que seja tão bom que não possa ser melhorado.

Holiday (2013) explica que o papel do *growth hacker* é impiedosamente aperfeiçoar o tráfego de indivíduos que passam a utilizar a ideia de forma bem sucedida. Isso remete à fase de aceleração do *lean startup*, onde se busca um processo de construção-mensuração-aprendizado da forma mais rápida possível. Em ambos converge o foco no melhoramento do sistema para fidelizar seus usuários. Para isso, assim como em todo o processo do *growth*



*hacking* é fundamental para, através de seus dados, identificar melhorias de forma a manter e satisfazer a necessidade do mercado. Os desejos dos consumidores mudam como também seus hábitos e costumes. Então é necessário estar próximo e interagir com eles, além de manter um sistema de desenvolvimento do negócio flexível. Assim a resposta a essas demandas será rápida e o crescimento escalável com fidelização será realidade.

Os caminhos tradicionais do *marketing* não se mostram como os ideais para o mundo das *startups*. Elas, assim como seus empreendedores, buscam novas formas de obter a fama e a glória almejada, passando pela experimentação de novos métodos para alcançar isso, usando dados, criatividade e curiosidade (SALEMISOHI, 2015). Um dos conceitos emergentes nesse novo ambiente é o *growth hacking* onde o foco principal é o crescimento escalável com a utilização de poucos recursos. Com ele, há a possibilidade de que novas empresas possam mudar as regras do jogo e tomar o lugar de grandes e até então estabelecidas corporações do mundo da tecnologia. Entretanto, para a realização dessa ambição, o *marketing* é apenas uma área de um todo, onde cada uma das partes atua sinergicamente com flexibilidade e competência a fim de atingir os objetivos organizacionais. O *growth hacking* é voltado a identificar qual a necessidade do mercado, quando, onde e de que forma pode-se imergir o consumidor nessa experiência, trabalhando em conjunto com o plano de inovação que é onde o desenvolvimento da ideia em si é planejado.

## **2.9 PLANO DE INOVAÇÃO**

Se tratando de lidar com uma inovação, as *startups* convivem com o desafio de atingir seus objetivos organizacionais em meio a um ambiente permeado pelo alto nível de incerteza, esta advinda de mudanças tecnológicas, sociais, econômicas, políticas, entre outras. A inserção de novos produtos no mercado se torna arriscado pela possibilidade de não atender as reais expectativas dos consumidores, não ser percebida dessa forma ou não ser implementada da forma correta. As ideias, criatividade e curiosidade dos empreendedores são postos à prova para que novas soluções sejam difundidas no mercado de forma a satisfazer suas necessidades e facilitar a vida dos usuários. Mas frente a essa peculiaridade, é preciso uma abordagem especial à inovação, uma abordagem estratégica para que sua implementação tenha maiores chances de sucesso. Para atender a essa demanda eis que surge o Plano de Inovação.

Mattos (2010) conceitua o plano de inovação como um documento detalhado onde estão descritos os objetivos, as metas e a maneira como estas serão alcançadas, isto é, quais os

projetos que serão implantados para se atingir os objetivos gerais do plano. Convergente a essa visão, Freire (2011) traz a justificativa de trabalho com esse conceito tendo como escopo o planejamento estratégico, no qual através dele se desenvolve foco, otimiza recursos e potencializa resultados. Sendo assim, ele aborda o planejamento das decisões de longo prazo a serem tomadas pela empresa em um escopo referente ao processo de desenvolvimento da inovação, desde a obtenção das primeiras informações e dados até a difusão da inovação e o fim do seu ciclo de vida.

Para isso, sua estrutura deve apresentar elementos que permitam criar, desenvolver, implementar e mensurar a inovação. Mattos (2010) sugere uma estrutura na qual deve conter primeiramente um diagnóstico do nível de maturidade da gestão da inovação (GI) da empresa e os pontos fortes, assim como as oportunidades de melhoria. Em seguida, é criado, implantado e monitorado um programa de GI na empresa para melhorar o desempenho das dimensões onde são identificadas oportunidades de melhoria. Então, é desenvolvida uma estrutura de governança dessa gestão em conjunto com a alta administração da organização, é definida a equipe e o planejamento estratégico é realizado, para então o Plano de Inovação básico ser elaborado. Nele contém a avaliação da cultura intra-empresarial (se a organização possui os comportamentos e as atitudes que facilitarão a implementação nas próximas etapas), uma auditoria referente à competência tecnológica da organização, uma matriz de ações e de atividades, assim como um plano de projeto. Há também a construção de uma matriz de priorização dos projetos a serem realizados, mensurando seu respectivo grau de exequibilidade técnica, potencial de retorno, entre outros indicadores. E por fim, serão escolhidas as ferramentas e métodos utilizados no plano e realizada a avaliação do desempenho frente aos concorrentes. Esse modelo aborda uma gama de informações que atendem as demandas estratégicas da organização, porém é mais voltado a grandes empresas, com hierarquia definida e burocracia. As *startups*, ao contrário, são empreendimentos do setor de tecnologia que estão iniciando suas atividades. Com poucos recursos e devendo ser flexível, assim como deve dar respostas rápidas aos problemas e demandas do mercado, esse modelo de plano de inovação não atende a seus objetivos.

Frente a isso, Vicentin (2016) propõe um modelo mais enxuto e assim mais adequado ao ambiente das *startups*. Ele é constituído de quatro partes: Diagnóstico, Objetivos da Inovação, Estratégias da Inovação e os Recursos Necessários.

Na primeira parte do plano, o diagnóstico, Vicentin (2016) sugere que seja realizada uma análise interna e externa referente à organização como apoio à formulação da estratégia de inovação. A primeira se trata de um estudo do empreendimento em si para responder se os

recursos e competências dele são capazes de sustentar sua estratégia e, em caso negativo, como elas poderiam ser buscadas. Para isso, a autora propõe a utilização de ferramentas tais como a Análise SWOT, o modelo das cinco forças de Porter e o ciclo de vida do produto e da tecnologia. Muitas organizações possuem dificuldades quanto em avaliar seus próprios recursos e capacitações devido à quantidade de dados frente a falta de estudo da própria empresa ou indicadores de análise inadequados. O grande desafio dos empreendedores é sintetizar a grande quantidade de informações para a tomada de decisão (VICENTIN, 2016).

Em conjunto, a análise externa é dividida em dois estudos: a do macroambiente e a do setor. O primeiro é feita a partir de quatro tipos de forças: as econômicas (PIB, juros, câmbio, inflação), as político-legais (compras do governo, acordos internacionais, regulação técnica-comercial, regulação ambiental), as sociais (demografia, hábitos de consumo, crenças religiosas e políticas) e as forças tecnológicas (mudanças em tecnologias de processos, de produtos e de comercialização). Nesse nível, deve-se dar atenção à tecnologia de impacto geral de forma a se apropriar de suas vantagens. Enquanto que o segundo, a análise do setor, se refere ao estudo de elementos mais restritos que impactam o empreendimento e sua inovação, tais como a ameaça de novos entrantes, dos concorrentes, dos substitutos, assim como o poder de barganha dos consumidores e dos fornecedores (também é utilizado como base as cinco forças de Porter) Essa análise deve enfatizar os elos de interdependência tecnológica. Dessa forma a inovação depende de uma série de fatores para ser bem sucedida, tais como a eficiência dos seus fornecedores, a posição entre cooperação e competição com relação aos concorrentes, aos novos entrantes e aos produtos substitutos, a interação com empresas complementares, a aceitação pelos consumidores, como também as barreiras de entrada, sejam elas financeiras, tecnológicas, da legislação, entre outras (VICENTIN, 2016).

Vale ressaltar que no plano de negócio, o diagnóstico é realizado na parte referente ao mercado, uma vez que seus dados fornecem informações e diagnósticos cruciais a várias partes do plano, sendo à base do planejamento do empreendimento. Entretanto, realizado o estudo do ambiente atual, é preciso estabelecer onde a empresa quer que seu produto chegue, ou seja, qual o seu objetivo. Sendo assim, o próximo passo é o estabelecimento dos objetivos da inovação.

Segundo Vicentin (2016), os objetivos da inovação são importantes por proporcionarem uma diretriz ou uma finalidade em comum, permitir o trabalho em equipe, eliminar as tendências egocêntricas de grupos existentes na organização, orientar uma melhor distribuição de recursos, melhorar as possibilidades de previsão do futuro, assim como servir de base para avaliar planos e evitar erros devido à omissão. Para isso, são baseados em

critérios de seleção os quais garantem a sua efetividade. São eles: ter como prioridade as atividades que criam valor para a empresa, a especificidade, a mensurabilidade e a confiabilidade dos dados, o foco nos alvos vitais do negócio, o pragmatismo e o propósito de maximizar a riqueza. Assim, sua formulação não incorrerá em objetivos ilusórios ou que não atendem aos propósitos da organização, o que resultaria em desperdício de recursos, de esforço e em desmotivação dos colaboradores. Ao contrário, definido o ponto de chegada, eles representam um desafio no qual este sentimento tem potencial para alavancar a atitude da organização em desempenhar sua missão.

Como abordado no planejamento estratégico, uma vez estabelecidos os objetivos, é preciso uma estratégia para alcançá-los. No plano de inovação não é diferente, porém primeiramente é necessário levar em consideração algumas especificidades. Sabemos que a inovação lida com um ambiente de alto risco. Sendo assim, Vicentin (2016) ressalta no quadro 2 alguns desses requerimentos que devem ser considerados para a formulação estratégica e estabelece uma relação com sua dimensão na tomada de decisão

**Quadro 2 – Dimensões da Estratégia da Inovação**

<b>Dimensão da Estratégia</b>	<b>Especificidade da Inovação</b>
<b>1) Perspectiva de longo prazo e de comprometimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação requer tempo e persistência da organização.</li> </ul>
<b>2) Avaliação do ambiente externo e interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma inovação dá-se relativamente aos competidores e para os clientes. (externo)</li> <li>• Para inovar a firma precisa conhecer suas capacitações. (interno)</li> </ul>
<b>3) Natureza Seletiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualquer organização possui recursos limitados para a inovação.</li> <li>• A inovação geralmente envolve <i>trade-offs</i>, como custo e qualidade.</li> </ul>
<b>4) Definição de objetivos e metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Embora existam invenções descobertas por acidentes, inovações necessitam ser buscadas pelas organizações.</li> <li>• A inovação pode ser o meio único para se alcançar certos objetivos e metas.</li> </ul>
<b>5) Coesão da organização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para que uma invenção se torne uma inovação, toda a empresa precisa estar envolvida.</li> <li>• O mesmo acontece com mudanças de processo/organizacionais.</li> </ul>
<b>6) Avaliação contínua</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O processo de criação de inovação não pode ser avaliado com indicadores habituais, vindos do controle de qualidade, por exemplo. Porém, ele precisa ser monitorado.</li> </ul>
<b>7) Reconhecimento da incerteza e de informações imperfeitas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A inovação é um processo de tentativa e erro. Não se pode garantir se um projeto será bem-sucedido ou não.</li> <li>• Via de regra, tem-se informações escassas sobre o <i>status</i> da tecnologia nas organizações concorrentes.</li> </ul>

Fonte: VICENTIN, 2016.

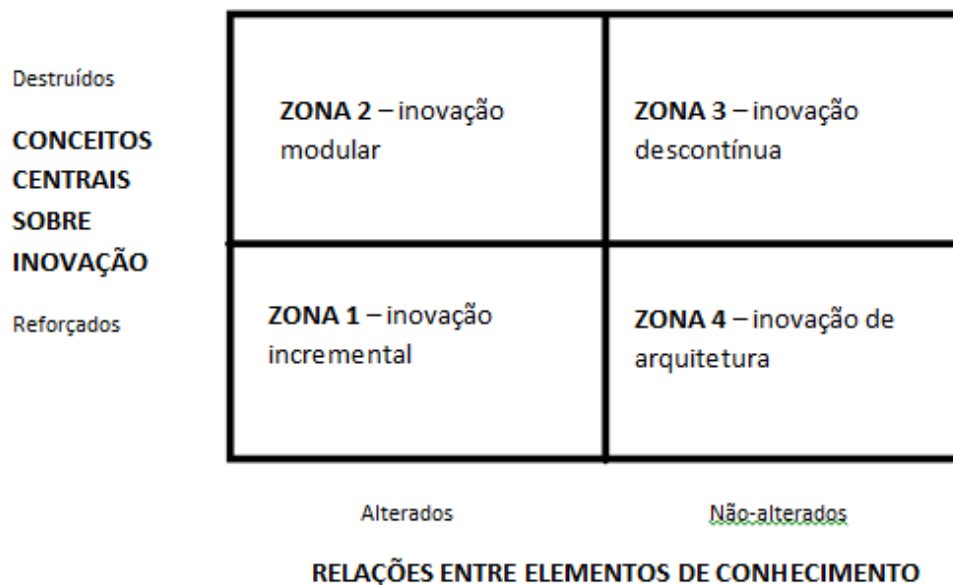
Tendo em consideração esses requerimentos, as estratégias básicas de inovação devem ser definidas. Vale ressaltar que ocorre com base nos objetivos postos pela organização, pressupondo-se a alocação de recursos e capacitações e relacionando ambos com coerência (VICENTIN, 2016). Essas especificidades são questões inerentes ao ambiente das *startups* que devem ser consideradas na elaboração do plano.

Outro ponto a ser levado em consideração segundo Vicentin (2016) são os tipos de inovação e seu grau de novidade. De acordo com Tidd *et al.* (2008), existem quatro tipos: de produto (mudança nos produtos/serviços em si), de processo (mudança na forma em que são criados e entregues), de posição (mudanças no contexto em que são introduzidos) e de

paradigma (mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz). Também conhecido como os 4 Ps da inovação, essa classificação enfatiza os tipos de novidade que há no produto, nem sempre claramente percebido pelo consumidor. Vale ressaltar que, às vezes, a linha divisória entre um tipo e outro é muito tênue, nos serviços, por exemplo, dois ou mais aspectos se fundem.

Além disso, VICENTIN (2016) também traz a diferença entre inovação incremental e radical. O que difere entre elas é o grau de novidade envolvido, no qual na incremental há pouca mudança e na radical, como o próprio nome sugere, os conceitos centrais sobre a inovação são destruídos e as relações entre os elementos do conhecimento quem compõem o produto inovador são alterados. Cada uma representa uma extremidade do espectro no qual a inovação estará contida. De forma complementar, Tidd *et al.* (2008) mostra um quadro onde as inovações podem ser classificadas em 4 tipos de acordo com seu grau de novidade (ver Figura 2).

**Figura 2** – Tipologia da Inovação Quanto ao seu Grau de Novidade



**Fonte:** TIDD *et al.*, 2008, p.37.

Sendo assim, essas questões devem ser consideradas de forma a ajudar o empreendedor a compreender o escopo da inovação a ser desenvolvida antes de formular a estratégia em si. Isso ajuda na compreensão do desafio a ser encarado e na compreensão do que deve ser utilizado nesse caminho.

Existem diversos tipos propostos pelos autores da área. Uma em especial é proposta por Tidd *et al.* (2008) na qual aborda o debate entre estratégias racionais e incrementais.

Fortemente influenciada pela experiência militar, a racionalista consiste basicamente em três passos: descrever, compreender e analisar o cenário, determinar um plano de ação baseado em análise e o executar. Esse modo linear de ação apresenta alguns pontos negativos quanto à sua realização.

Primeiramente os objetivos empresariais são diferentes dos militares. Enquanto que a primeira visa estabelecer uma competência distintiva que permita atender à necessidade do mercado de maneira mais efetiva que o concorrente, a segunda se concentra no inimigo, em mobilizar recursos suficientes para destruí-lo. E, trazendo essa visão para as empresas, esse ponto de vista militar pode resultar em estratégias que enfatizam grande comprometimento de recursos em favor do poder de monopólio, à custa de nichos de mercado rentáveis e de um compromisso com a satisfação da real necessidade dos consumidores. Em segundo lugar, a análise do ambiente interno e externo empresarial é normalmente difícil de identificar antes do benefício da experiência prática, especialmente em novas áreas de tecnologia com rápida mudança. O cenário é complexo e muda com grande rapidez. (TIDD *et al.*, 2008).

Dessa forma, a estratégia racionalista não apresenta uma abordagem adequada ao mundo das *startup*. Em contraposição, a incrementalista atua com base em seis fases: *design* (onde são reunidas as informações base para o desenvolvimento do produto), desenvolvimento, teste, ajuste de *design*, retestagem e operação. Partindo do pressuposto de que o total conhecimento da complexidade e da mudança é impossível de ser alcançado devido a habilidade limitada de compreender o presente e prever o futuro, assim como de que a empresa possui apenas um conhecimento imperfeito do cenário que está inserido, a organização deve estar preparada para adaptar sua estratégia em face de nova informação e conhecimento, que ela deve conscientemente e constantemente buscar (TIDD *et al.*, 2008). Dessa forma, a *startup* deve ser flexível e adaptativa para as mudanças no ambiente, buscar e analisar dados, além de compreender e acompanhar seu mercado.

Estratégias empresariais que não conhecem as complexidades do presente, bem como as incertezas associadas com a mudança e o futuro, serão certamente rígidas, estarão provavelmente erradas e serão potencialmente desastrosas se forem totalmente implementadas (TIDD *et al.*, 2008, p.136).

Entretanto vale ressaltar que isso não descarta o planejamento estratégico, tampouco sua importância para o sucesso da inovação e do negócio. Do contrário a empresa não estará bem preparada para lidar com ameaças e oportunidades que surgirem (TIDD *et al.*, 2008). A estratégia incrementalista se trata de ter uma base, um direcionamento estratégico, mas

também ser adaptável a mudanças, incorrendo assim no desenvolvimento e no sucesso da inovação.

Por fim, Vicentin (2016) propõe como último ponto do plano a avaliação dos recursos necessários, onde é descrita a necessidade e a origem dos recursos financeiros e organizacionais para a realização do processo de inovação. Entretanto, por se tratar de um plano de negócio voltado a uma *startup*, essa parte já está contida no plano organizacional e no financeiro e ocorreria duplicidade de abordagem caso fosse tratada nesse tópico.

Esse processo constitui um planejamento estratégico voltado à inovação onde é visado o seu desenvolvimento. Porém, pouco adianta desenvolver um produto adequado às necessidades do mercado, mas não saber difundi-lo entre os consumidores. O *growth hacking* vem como resposta a essa questão, mas existe outro estudo que também serve como uma das bases para esse feito: a difusão da inovação.

### **2.9.1 DIFUSÃO DA INOVAÇÃO**

O mercado atual é marcado pelo desenvolvimento tecnológico, concorrência acirrada, pela interconectividade e pela necessidade de ser sustentável, estabelecendo um novo cenário que por sua vez demanda uma nova abordagem de negócio. O ambiente está gradativamente mudando em favor das empresas que conseguem impulsionar conhecimento e avanços tecnológicos, como também conceber a criação de novos produtos/serviços, assim como nas formas que os criam e lançam ao mercado (TIDD *et al.*, 2008). Esta última converge a um paradigma das organizações, especialmente as *startups*, em meio a uma série de ações tomadas como resposta as características do ambiente atual: como difundir meu produto/serviço entre os consumidores? Isso é retratado no plano de inovação, mais precisamente na estratégia do negócio onde efetivamente deve ser traçada uma estratégia e um plano de ação. Para tanto, demanda uma abordagem mais completa acerca da difusão da inovação no mercado.

Um estudo realizado por Everett Rogers em 1962 sobre difusão da inovação tornou-se referência e buscou propor soluções a esse tema. Segundo ele, “difusão é o processo do qual uma inovação é transmitida através de certos canais ao longo do tempo entre os membros de um sistema social” (ROGERS, 1971). Mas essa transmissão ocorre com a peculiaridade de que não se trata da simples reprodução de ideias, mas de um tipo especial de comunicação onde às mensagens são transformadas em novas ideias (ROGERS, 1971). Desse modo, não é efetivo apenas divulgar um novo produto ou serviço ao consumidor, pois mesmo que tenha a



necessidade, ela pode não ser aceita ou percebida como a real e melhor solução. É preciso uma nova abordagem.

Executado no planejamento do lançamento da inovação no mercado, Rogers (1971) explica que essa nova abordagem abrange quatro elementos: inovação, comunicação, tempo e o sistema social (contexto). Esses quatro foram identificados em todos os estudos, campanhas e programas relacionados à difusão.

O primeiro deles se refere à inovação. Primeiramente, Rogers a conceitua como “uma ideia, prática ou objeto que é percebida como novo por indivíduo ou outra unidade da adoção” (ROGERS, 1971, p.11) e ressalta que sua adoção não é imediata e sua novidade não se refere apenas a um conhecimento novo. Existem outras duas características que influenciam nesse processo: a persuasão e a decisão de adotar. Dessa forma, alguém pode saber sobre a existência de um novo produto, mas não tomou uma atitude favorável ou desfavorável de adotá-lo (ROGERS, 1971).

Uma vez conceituada, a inovação (normalmente abordada como sinônimo de tecnologia) pode ser dividida em dois aspectos: o *hardware* que consiste na parte física, dos objetos que o compõem, e o *software* que se trata da informação base para o produto. O autor ressalta que em alguns casos, a inovação pode ser quase inteiramente composta pelo *software*, como um novo método, uma filosofia, um programa de computador, por exemplo. Então surge algumas particularidades. A primeira delas é que sua adoção não pode ser observada ou traçada em um senso físico, sendo necessária informação sobre a causa-efeito pelo qual a tecnologia é baseada, ou seja, que o consumidor tenha a correta percepção de que problema a inovação irá atender, qual mudança ela irá proporcionar, reduzindo assim a incerteza. Esta informação normalmente é oriunda da pesquisa e desenvolvimento, mas às vezes pode advir da prática. Mesmo nessa última, ela é geralmente sujeita a um teste, a um julgamento de seu valor (*evaluation*) antes de ser difundida. A questão é estar claro para o usuário que a inovação representa uma alternativa superior a outras práticas anteriores, no caso de produtos baseados em *software*, isso se dá através da percepção da causa-efeito (ROGERS, 1971).

Essa diferença de abordagem entre inovações relacionadas ao *software* e ao *hardware* fica mais evidente através dos interesses dos indivíduos na nova tecnologia. De acordo com Rogers (1971), as principais questões feitas acerca do *software* são: O que é a inovação? Como ela funciona e por quê? Ao contrário, o indivíduo comum que tem interesse no valor da inovação para a satisfação de suas necessidades, para melhorar sua qualidade de vida, faz questões tais como: Quais são as consequências dessa inovação? Quais são as vantagens e desvantagens na minha situação?

Outra particularidade é que diferentes tipos de inovação e diferentes características percebidas pelo consumidor tomam diferentes horizontes temporais para sua adoção. Há uma divergência entre a adoção de diferentes produtos, não sendo possível estabelecer uma regra geral para todos os casos. Entretanto, existem algumas características percebidas pelos indivíduos acerca do novo produto que ajudam a explicar seus diferentes níveis de adoção. São eles: A vantagem relativa, a compatibilidade, a complexidade, a testabilidade (*trialability*) e a observabilidade (*observability*). (ROGERS, 1971).

A vantagem relativa se refere ao grau que uma inovação é percebida como melhor perante outras práticas ou ideias anteriores. O importante é o quanto o indivíduo percebe a inovação como mais vantajosa. Quanto maior essa percepção, mais rápido será o grau de adoção. Já a compatibilidade está relacionada ao grau com que o novo produto é percebido sendo consistente aos valores existentes, as experiências e necessidades dos adotantes potenciais. Uma ideia sem essa compatibilidade não será adotada tão rapidamente como uma que seja compatível. A complexidade é o terceiro ponto destacado no qual se trata do nível do qual uma inovação é percebida como de difícil compreensão e uso. Na grande maioria dos casos, quando uma nova ideia é mais fácil de ser compreendida, ela será adotada mais rapidamente do que outra que não o seja. A quarta característica é a chamada testabilidade (*trialability*) que é o grau em que uma inovação pode experimentada por outros usuários. Quanto maior esse nível, mais rápida será sua adoção. E por último, a observabilidade (*observability*) trata-se do quanto sua utilização será visível para os outros indivíduos. Quanto maior esse grau, mais propenso será sua utilização pelo consumidor. Vale ressaltar que essas não são as únicas características que afetam a adoção, mas os estudos indicam que são as mais importantes. (ROGERS, 1971).

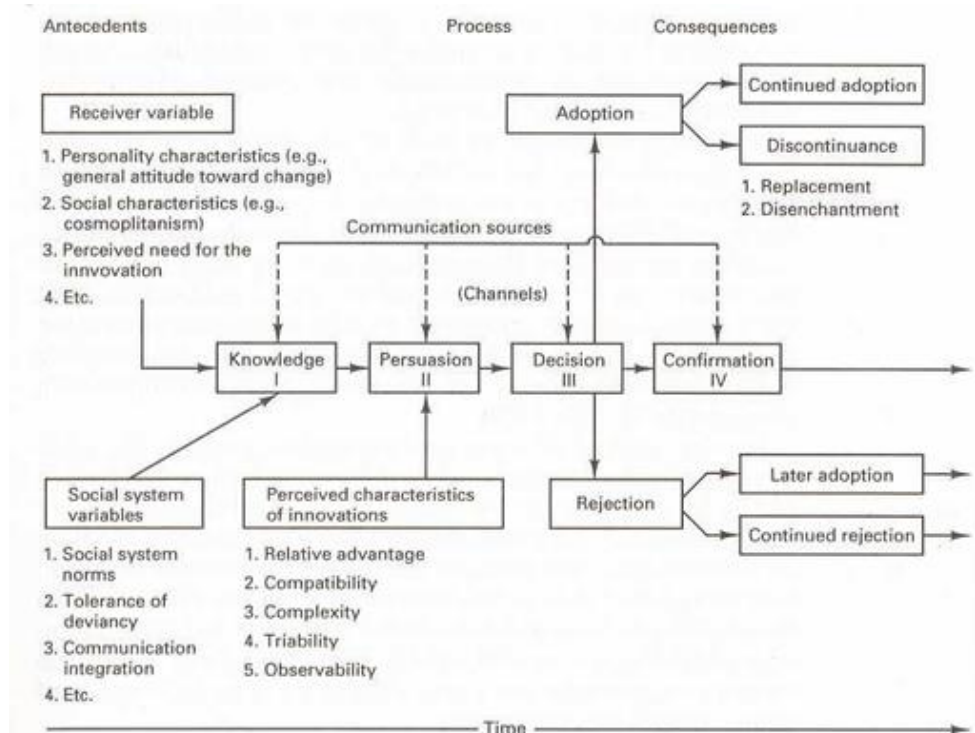
O segundo elemento se refere aos canais de comunicação. Sua natureza é dividida em canais de mídia de massa (todos os que transmitem mensagens para uma audiência numerosa de pessoas) e em interpessoais (que ocorre entre indivíduos). A natureza do relacionamento interpessoal entre duas pessoas no que condiz a troca de informações determina as condições pelos quais uma fonte irá ou não difundir a inovação para o outro e seu efeito. Os resultados de vários estudos apontam que a maioria dos consumidores leva em consideração um julgamento subjetivo da inovação feita com base em seus pares que já o adotaram (ROGERS, 1971). Sendo assim, o canal interpessoal tem um papel mais importante no processo de difusão.

Isso converge à ideia de que a transferência da inovação ocorre de maneira mais efetiva quando as duas pessoas em questão possuem características similares (valores,

educação, status social e preferências), com o consequente melhoramento no que se refere ao ganho de conhecimento, formação de atitude e mudança de comportamento. Porém, na prática, nem todas as comunicações acontecem dessa forma. Em vários casos, existem diferenças entre os indivíduos e a comunicação se torna ineficiente, sendo necessário cuidado quanto a essa questão.

O terceiro elemento é o tempo. Muito ignorado em outras análises, esse é um dos pontos fortes da pesquisa de Rogers. Ele formula o processo de inovação-decisão (*Innovation-Decision Process*) que abrange desde o primeiro conhecimento que um indivíduo tem da inovação (1- *knowledge*) para formar uma atitude (2- *persuasion*), passando pela decisão de adotar (3- *decision*), a implementação da nova ideia (4- *implementation*), até a confirmação da decisão (5- *confirmation*). Geralmente essas etapas ocorrem em sequência e, dessa forma, o processo conduz qualquer adoção a uma decisão entre a aceitação ou rejeição. (ROGERS, 1971).

**Figura 3 – Processo de Difusão da Inovação**



Fonte: ROGERS, 1971, P.165.

O último elemento é o sistema social que é definido como “um grupo de unidades inter-relacionadas que estão engajadas na solução de um problema conjunto para alcançar um objetivo comum.” (ROGERS, 1971, p.24). Seus membros podem ser indivíduos, grupos informais, organizações e/ou subsistemas. É importante ressaltar que a difusão ocorre em um

sistema social e que sua estrutura afeta todo o processo. É necessário lidar com os efeitos das normas, os agentes de mudança e líderes (influenciadores de opinião em seu grupo social e até mesmo em outros grupos), os tipos de decisões da inovação e suas consequências. Dessa forma, todas as questões envolvendo o relacionamento entre o sistema social e a difusão estão inseridas nesse ambiente. (ROGERS, 1971, p.24).

Através desses quatro elementos (inovação, comunicação, tempo e o sistema social) ocorre o processo de difusão da inovação. O planejamento da inovação levando em conta esses conceitos é fundamental em um ambiente de alto risco e incerteza, que é o caso das *startups*, de forma a conectar a introdução de um novo produto ou serviço no mercado e a satisfação dos consumidores de maneira efetiva. Assim, as chances de sucesso do plano de inovação aumentam substancialmente.

## **2.10 PLANO ORGANIZACIONAL**

Não é possível ter uma nova ideia que atenda uma real necessidade do consumidor, realizar um planejamento estratégico, buscar o crescimento escalável, desenvolver e difundir uma inovação sem pessoas o que façam. Uma organização é formada por pessoas, sendo assim sua essência. Muito mais do que um simples recurso, os colaboradores são os realizadores que transformam o que está ao seu alcance em objetivos realizados, trazendo o futuro para o presente. Nesse sentido, o plano organizacional constitui uma seção-chave que visa atender a importância estratégica que esse tema deve ser tratado.

De acordo com Hisrich *et al.* (2008) essa parte do plano deve responder algumas questões, tais como: Qual o tipo de propriedade da organização? Quem são os membros da diretoria? Quem tem controle ou autoridade para assinar cheques? Quem são os membros da equipe administrativa e que experiência tem? Quais as funções e responsabilidades de cada pessoa dessa equipe? Quais os salários, compensações e outras formas de pagamento de cada colaborador dessa área? Dessa forma, o plano organizacional descreve o tipo de propriedade do empreendimento (propriedade, sociedade ou corporação), a linha de autoridade, as funções e responsabilidades de cada membro a fim de atingir os objetivos organizacionais com efetividade e agregar valor ao empreendimento.

Convergente a essa visão, Baron e Shane (2007) explicam que os investidores potenciais têm um especial interesse em saber se os empreendedores do projeto tem experiência, perícia, habilidades e as características pessoais necessárias para administrar o novo negócio com sucesso e se eles desenvolveram boas relações de trabalho, com boa

comunicação, papéis e deveres claramente atribuídos. Dessa forma, pode-se analisar a necessidade e o tipo de desenvolvimento ou capacitação, a construção de competências, assim como a necessidade de colaboradores externos para alavancar o resultado organizacional.

Entretanto, uma vez que o plano de negócio trate de uma *startup* e que o documento deve ser o mais objetivo e sucinto possível, Barros (2016) propõe que os dados acerca da propriedade da empresa, da participação dos sócios e de questões tributárias e legais sejam abordados no ponto “Dados da Empresa”. Para fins desse projeto, o detalhamento do desenvolvimento da equipe e a estrutura organizacional são tratados no planejamento organizacional como um diferencial estratégico, pois são determinantes diretos no potencial e adaptabilidade do empreendimento ao alto nível de incerteza do ambiente.

Hisrich *et al.* (2008) relata a importância da equipe administrativa e sua habilidade e compromisso com o novo empreendimento para os investidores. A equipe um aspecto de suma importância para o sucesso do negócio, uma vez que são eles quem efetivamente compõem a empresa e desempenha suas atividades.

Outro aspecto que demanda atenção é a estrutura organizacional. No início do empreendimento, o projeto da organização geralmente é simples o que causa a ilusão no empreendedor de que ele pode desempenhar todas as funções sozinho. Isso dificulta a fase de transição do negócio iniciante para uma empresa em crescimento e bem administrada na maioria das vezes. Adicionado a essa questão, está o aumento do fluxo de atividade da organização a medida que a carga de trabalho aumenta, o que demandará mais colaboradores. Para a identificação da real necessidade do número de pessoas envolvido na administração da empresa, é necessário se basear nas principais atividades para que ela atue de forma eficiente. (HISRICH *et al.*, 2008).

Uma vez identificadas as pessoas envolvidas na administração do empreendimento, é preciso estruturar a relação entre as funções e suas lideranças, ou seja, sua estrutura organizacional. Segundo Wright *et al.* (2010), ela não é imutável. Pelo contrário, ela se adapta à estratégia da empresa para que essa última seja implantada com mais eficácia. Assim, as ligações entre os diversos cargos da empresa sofrem mudanças de acordo com o plano estratégico da empresa, visando atingir os objetivos organizacionais.

## 2.11 PLANO FINANCEIRO

Por mais inovador que seja um negócio, o ponto-chave para os investidores é a lucratividade. De acordo com Titman e Martin (2008), embora muitos fatores influenciem no

resultado da empresa, no que refere ao sucesso ou fracasso, a habilidade gerencial de analisar e selecionar investimentos que deem lucro é um elemento de suma importância. É preciso demonstrar se a empresa tem viabilidade financeira ou não e isso é revelado pelo plano financeiro.

Esse documento serve para projetar as receitas e as despesas do empreendimento de forma indicar a sua situação econômica. Assim, será possível visualizar de forma clara o faturamento, os gastos, os investimentos e o lucro projetado, assim como a melhor maneira de utilização desses recursos. (ENDEAVOR, 2016). De acordo com Barros (2016) em seu modelo de plano de negócio, o planejamento da questão financeira passa primeiramente pela análise dos investimentos, das receitas e dos custos, para então gerar indicadores que formulam uma análise da validação do negócio. Os pontos ressaltados nesse modelo são: os investimentos iniciais e a origem desses recursos, as receitas operacionais, o custo fixo anual, o custo variável para o 1º ano do empreendimento, o demonstrativo simplificado de resultados para o mesmo período, a projeção de fluxo de caixa, o ponto de equilíbrio anual, o tempo de retorno do investimento, o valor presente líquido e o lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização.

Gitman (2010) conceitua o orçamento de capital como o processo de avaliação e seleção de investimentos com impacto estratégico, ou seja, de longo prazo, em acordo com o objetivo da maximização da riqueza dos proprietários. Eles representam consideráveis desembolsos de recursos financeiros que comprometem a empresa com determinada linha de ação. Na mesma linha de visão, Neto (2010) afirma que nesse item são incluídos os dispêndios de capital. Sua característica não repetitiva tem o intuito de produzir benefícios econômicos futuros, tais como o aumento de receitas ou a diminuição de custos e despesas. Alguns exemplos de investimentos dessa natureza são as aquisições de bens permanentes, os estudos de mercado, o registro da empresa, entre outros desembolsos realizados no início do negócio para começar suas atividades.

Logicamente, esses investimentos provêm de alguma fonte de recursos. Barros (2016) propõe essa indicação como o segundo ponto do plano financeiro, onde sua origem é detalhada em forma de percentual entre recursos próprios (recursos fornecidos pelos sócios), recursos de terceiros (empréstimos, financiamento corporativo, etc.) e reinvestimento (utilização de seus lucros na própria empresa no caso do empreendimento já estar em operação).

Após a análise dos investimentos a serem realizados para o início das atividades do empreendimento, Barros (2016) propõe o estudo das receitas e dos custos fixos e variáveis

para a formação dos dados que serão utilizados na elaboração do demonstrativo simplificado de resultado e da projeção do fluxo de caixa. Esses últimos mostram o valor e o momento que ocorrerão as entradas e saídas de caixa esperadas, assim ressaltando a necessidade e o cronograma de outros financiamentos e necessidades de capital de giro. (BARON, SHANE, 2007).

Iniciando com o detalhamento das receitas operacionais, elas representam os volumes periódicos de recebimentos de vendas, resultante de um investimento voltado à promoção do lançamento de um novo produto ou expansão da atual capacidade física de produção da empresa. Serão acrescidos aos resultados operacionais da empresa (receitas incrementais de vendas). (NETO, 2010). Essa parte constitui como a descrição quantitativa das principais entradas de recursos financeiros no negócio. Seguindo a mesma visão, mas de forma mais objetiva, as receitas operacionais são todas aquelas que têm origem direta na atividade principal do negócio. (ENDEAVOR, 2015).

Entretanto, se tratando de um empreendimento do tipo *startup*, a incerteza dificulta a formulação de dados a respeito das receitas operacionais. O risco inerente ao fato do produto se tratar de uma inovação onde os clientes não sabem sua decisão de adoção ou rejeição impossibilita a obtenção dessas informações antes do completo desenvolvimento do mesmo. Para solucionar essa questão, Titman e Martin (2008) propõem o conceito de receita operacional desejada na qual essa constitui conforme uma avaliação crítica levando em consideração o risco e indicadores que forneçam uma base para esse estabelecimento. Um de seus benefícios é a motivação através do desafio de alcançar receita desejada.

Os custos fixos e variáveis constituem o segundo elemento para a elaboração do demonstrativo simplificado de resultado e da projeção do fluxo de caixa. O primeiro tipo de custo refere-se aos que não são proporcionais à quantidade produzida ou vendida, permanecendo constante independentemente de aumentos ou diminuições na produção ou venda. Enquanto que os custos variáveis, pelo contrário, possuem essa proporcionalidade. (SEBRAE, 2016).

Existem outros aspectos relacionados ao custo no ambiente das empresas de inovação, tais como os custos irrecuperáveis e os custos de oportunidade. O primeiro é referente aos desembolsos de caixa já realizados que não exercem efeito sobre os fluxos de caixa relevantes para a proposta de investimento de capital. (GITMAN, 2010) Eles normalmente, não são contabilizados nos fluxos de caixa incrementais de um projeto pois são considerados como custos afundados e sem importância a análise do projeto, exceto quando ela é mensurada pelo mercado, em forma de oferta de compra da tecnologia desenvolvida por exemplo, de forma

que seja possível e realmente ocorra sua mensurabilidade (TITMAN e MARTIN, 2008). Enquanto que o custo de oportunidade “são os fluxos de caixa que poderiam ser realizados por meio do melhor uso alternativo de um ativo pertencente a empresa.” (GITMAN, 2010, p. 331). Entretanto, Titman e Martin (2008) afirmam que é essencial que na avaliação financeira do projeto só constem as receitas e os custos adicionais resultado direto da decisão de investimento.

Uma vez levantado os custos fixos e variáveis do empreendimento, esses valores são confrontados gerando o demonstrativo simplificado de resultado e a projeção de fluxo de caixa (BARROS, 2016). De acordo com Ross *et al.* (2000), o primeiro documento mede o desempenho ao longo de um horizonte temporal, descontando as despesas financeiras e os impostos, resultando no cálculo do lucro líquido. Complementando esse conceito, Neto (2010) ressalta que essa é a finalidade exclusiva do demonstrativo: apurar o lucro ou prejuízo de exercício, englobando as receitas, despesas, os ganhos e as perdas do exercício, apurados por Regime de Competência (apropriação de receitas efetivamente ganhas, merecidas e auferidas e não necessariamente recebidas em dinheiro), sendo assim independente de seus recebimentos e pagamentos. Enquanto que o fluxo de caixa reflete basicamente a diferença entre as entradas de receitas e os pagamentos de caixa (HISRICH *et al.*, 2008). Neto (2010) vai mais além relatando que o dimensionamento dos fluxos previstos de caixa a serem produzidos é consagrado como o aspecto de maior importância em uma decisão de investimento. Entretanto, em meio ao ambiente no qual as *startups* está inseridas, algumas particularidades exigem ser ressaltadas.

Titman e Martin (2000), explicam que a magnitude e o cronograma de pagamento ou recebimento dos fluxos de caixa esperados são os determinantes na avaliação do valor de um investimento. Porém o alto nível de incerteza dificulta a estimativa de projeção, tornando as previsões realizadas com pouco ou nenhum dado histórico para orientar as análises um caso comum nas *startups*. Como resposta, os autores sugerem a abordagem Fluxo de Caixa Descontado. Seu processo constitui em três passos: o prognóstico do valor e o cronograma dos recebimentos (ou pagamentos) esperados, a estimativa de uma taxa de desconto apropriada ao risco e o efetivo desconto dos fluxos de caixa. Dessa forma, uma avaliação mais condizente com o ambiente de inovação é possibilitada e demonstrada de forma objetiva.

De forma a complementar a análise, Barros (2016) propõe a apreciação de alguns indicadores financeiros mais relevantes para o perfil do investidor de uma *startup*, uma vez que seu tempo é escasso e o valor da ideia precisa ser objetiva e clara. O primeiro deles, o ponto de equilíbrio anual (PE), é focado nas receitas de vendas necessárias para cobrir todos



os custos e despesas, a fim de produzir um resultado de caixa nulo. (NETO, 2010). Segundo Barros (2016), esse indicador é calculado pelo custo fixo dividido pela diferença entre a receita total e o custo variável. Todos os valores são calculados utilizando o mesmo período temporal como referência. O resultado é multiplicado por 100, sendo o ponto de equilíbrio um valor percentual sobre a receita prevista.

$$PE = \frac{\text{Custo Fixo}}{\text{Receita} - \text{Custo Variável}} \times 100$$

O tempo de retorno do investimento (TR) é outro indicador popular da criação de valor esperado de um investimento. É definida como a taxa de retorno obtida no investimento considerando a remuneração por juros compostos. (TITMAN e MARTIN, 2000). Barros (2016) a propõe para o plano de negócio sendo calculada através da seguinte fórmula:

$$TR = \frac{\text{Investimento Inicial}}{\text{Resultado Operacional}} \times 12$$

O próximo indicador é o valor presente líquido (VPL). Gitman (2010) relata que ele considera explicitamente o valor do dinheiro no tempo, sendo assim tida como uma técnica sofisticada de orçamento de capital. Esse tipo de método desconta os fluxos de caixa do negócio a uma taxa especificada (taxa de desconto) que consiste no retorno mínimo que um projeto precisa proporcionar para manter inalterado o valor de mercado do empreendimento. Ele é calculado subtraindo-se o investimento inicial de um projeto (FC<sub>0</sub>) do valor presente de suas entradas de caixa (FC<sub>t</sub>), descontadas à taxa de custo de capital da empresa.

$$VPL = \text{Valor presente das entradas de caixa} - \text{Investimento inicial}$$

$$VPL = \sum \frac{FC_t}{(1+r)^t} - FC_0$$

Neto (2010) complementa esse conceito afirmando que o VPL não apura diretamente a rentabilidade do projeto, mas, em última análise, expressa seu resultado econômico atualizado.

E o último indicador é o EBITDA (*Earning Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*) ou lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização), que pode ser definida em termos gerais como uma forma de mensuração da saúde financeira do negócio considerando apenas o que ela consegue gerar de receita, sem levar em conta os efeitos

financeiros ou abatimento de impostos de qualquer natureza.(ENDEAVOR, 2015). Considerada a abordagem mais popular entre os profissionais de negócios para estimar o valor de um empreendimento (TITMAN e MARTIN, 2000), trata-se de uma análise dos efeitos da estrutura de capital de um negócio sobre os retornos para os sócios detentores da empresa (GITMAN, 2010).

Para o plano financeiro, Barros (2016), consoante à instrução normativa N° 527 da Comissão de Valores Mobiliários publicada em 04 de outubro de 2012 e que regula o cálculo do EBITDA, sugere o cálculo abaixo para obter o valor desse indicador.

- (=) Receita Líquida
- (-) Custo dos Produtos Vendidos
- (=) Lucro Bruto
- (-) Despesas com vendas, gerais e administrativas
- (=) Resultado Operacional
- (+) Depreciação e amortização
- (=) Ebitda

Com a verificação viabilidade financeira aliada às outras análises realizadas no que consiste o escopo do negócio, é possibilitado um embasamento para a tomada de decisões do empreendimento. Dessa forma, o plano de negócio representa um elemento essencial para a implantação e operacionalização da empresa de forma bem sucedida.

### 3 METODOLOGIA

O conceito de pesquisa passa pela definição proposta por Demo (2000) onde se compreende esse termo como procedimento de fabricação do conhecimento, assim como de aprendizagem (princípio científico e educativo), fazendo parte integrante do processo reconstrutivo de conhecimento. Para GIL (2009, p. 26) “pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”. A partir desses conceitos, pode-se definir pesquisa como o processo para geração e obtenção do conhecimento, utilizando-se da metodologia científica e tendo como consequência a aprendizagem.

De acordo com Vergara (2006) a metodologia pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. Quanto aos fins, a presente pesquisa é descritiva e aplicada. Os projetos do tipo descritivo tem a descrição das características de determinada população ou o estabelecimento de relações entre variáveis como objetivo primordial (GIL, 2009). Quanto ao tipo aplicado, Vergara (2006) relata é característico por ter a necessidade de resolver problemas concretos como motivação fundamental, sejam eles imediatos ou não. Sendo assim, possui finalidade prática, diferentemente da pesquisa pura onde a motivação é a curiosidade intelectual do pesquisador.

Em relação à classificação quanto aos meios de investigação, trata-se um estudo de caso único, uma vez que apenas uma empresa é abordada. Yin (2010) explica que esse tipo de pesquisa é utilizado em muitas situações visando contribuir para o conhecimento existente acerca dos fenômenos individuais, grupais, políticos, sociais, organizacionais e afins. Naturalmente, é comumente utilizado em várias áreas de estudo, tais como a psicologia, a sociologia, a antropologia, a ciência política, a administração, entre outros. Esse método permite que os pesquisadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real a partir do desejo de compreender os fenômenos sociais complexos. Vergara (2006) complementa essa visão afirmando que o estudo de caso tem caráter de detalhamento e profundidade, podendo ou não ser realizado no campo. A empresa abordada é da área de mídias sociais, sendo nomeada como “Empresa X” visando à preservação de sua identidade.

A coleta de dados foi realizada através de análise documental e de entrevistas. Na primeira, obras, pesquisas e trabalhos acadêmicos foram analisados, utilizando-se de dados secundários para a elaboração do plano de negócio. Essa utilização permite ao projeto um

embasamento confiável para que este esteja de acordo com a realidade. Entrevistas não estruturadas também foram realizadas entre 22 de julho de 2016 e 30 de setembro de 2016 com os sócios do empreendimento para a obtenção de informações técnicas e de aspectos ligados à tecnologia e a área computacional, contribuindo assim com dados para a pesquisa.

O presente plano de negócio foi baseado no modelo construído pelo Barros (2016) para o Parque Tecnológico da Paraíba (PaqTcPB) com algumas modificações baseadas em trabalhos de outros autores para melhor adaptar o documento aos objetivos estabelecidos para o trabalho de conclusão de curso. Voltado a projetos na área tecnológica, assim como a *startups*, o modelo proposto por Barros (2016) é utilizado para avaliações e processos seletivos referentes a ofertas de aportes de investimento feitas por grandes empresas e multinacionais para a seleção de empreendimentos inovadores. Seus pontos centrais são compostos pelo resumo executivo, pela descrição do empreendimento, a definição do negócio, a proposta de valor, a análise do mercado, a estratégia de marketing e vendas e pelo plano financeiro.

Os elementos citados constituem a base metodológica do presente trabalho de conclusão de curso, constituindo uma base densa e sólida para a elaboração do plano de negócio de uma *startup* de mídia social, como também o alcance dos objetivos específicos propostos.

## **4. RESULTADOS**

O capítulo dos resultados está estruturado em resumo executivo, empreendimento, proposta de valor, análise do mercado, plano de marketing, planejamento da inovação, plano organizacional e planejamento financeiro.

### **4.1 RESUMO EXECUTIVO**

O produto X, objeto desse plano de negócio, é uma mídia social onde as pessoas podem encontrar outros indivíduos que tenham interesses em comum para assim realizarem qualquer atividade (caminhar, estudar, ir a shows, etc.). O foco são as atividades desempenhadas pelas pessoas, abrangendo os interesses dos usuários em qualquer tipo de atividade. A ideia inicial surgiu em resposta ao problema de que muitas pessoas tem interesse em realizar atividades de qualquer natureza em conjunto com outros indivíduos, mas não conhece ninguém com o mesmo interesse. Como solução, essa plataforma une conceitos relativos à economia colaborativa, realidade aumentada e mídias sociais de modo a atingir primeiramente os universitários da cidade de Campina Grande, Paraíba, para em seguida expandir seu público-alvo, passando pelos jovens de 15 a 24 anos até atingir seu potencial, tomando todos os usuários de mídias sociais no Brasil.

Para tanto, três empreendedores das áreas corporativa e computacional trabalham em conjunto. Através de suas ideias, se faz possível o atendimento dessa necessidade de mercado assim como sua respectiva obtenção de receita, tornando o negócio mercadologicamente e economicamente viável. Entretanto, é necessário investimento para a implementação do projeto. Esse pode ser obtido através de investidores anjo ou de aportes financeiros feitos por empresas. Uma vez vencida essa barreira, a plataforma apresenta com um grande potencial, tanto do ponto de vista do empreendedor e dos investidores, como dos consumidores.

A seguir serão apresentadas a descrição do empreendimento, a proposta de valor, a análise de mercado, as políticas e diretrizes de marketing, o plano de inovação, o planejamento organizacional e o financeiro para mostrar a viabilidade do negócio.



As competências técnicas e gerenciais possuídas pelos dirigentes do empreendimento abrangem o conhecimento tecnológico e de gestão necessários para que a ideia seja planejada e implementada de forma bem sucedida. Dessa forma, a alocação da responsabilidade de cada área organizacional se dará da seguinte maneira: Anderson com as funções administrativas, financeiras e mercadológicas, enquanto que Alessandro e Wellington compartilharam da responsabilidade tecnológica.

**Quadro 5** – Responsáveis pela gestão do empreendimento por área

<b>Área</b>	<b>Responsável</b>
<b>Administração e Financeira</b>	Anderson Feliciano de Farias
<b>Tecnológica</b>	Alessandro Herculano Tolentino Junior e Wellington Araújo
<b>Marketing</b>	Anderson Feliciano de Farias

Fonte: Elaborada Pelo Autor (2016)

#### **4.2.2 DADOS DOS DIRIGENTES**

##### **Anderson Feliciano de Farias**

Concluinte da graduação em Administração pela UFCG, possui visão horizontal e experiência em diversas áreas. Desde o setor bancário na Orbitall powered by Stefanini, passando pela função comercial na Prospect, até a área de inovação no Parque Tecnológico da Paraíba, assim como experiência internacional corporativa na Rússia e de passeio na Alemanha. Anderson tem relevância para a atuação do empreendimento graças à sua compreensão do empreendimento e do ambiente de negócios. Conhecedor de quatro idiomas fora o português em diferentes níveis (Inglês fluente, Frances, Espanhol e Alemão), com um amplo *networking* global, curiosidade e discernimento apurados, como também um apaixonado por tecnologia e pela gestão da inovação, ele tem potencial para lidar com a empresa a nível mundial e alavancar seus resultados.

##### **Alessandro Herculano Tolentino Junior**

Graduando do curso de Ciência da Computação pela UFCG, possui abrangente conhecimento e habilidade sobre o desenvolvimento da ideia e de sua tecnologia. Com ênfase em sistemas de computação e experiência nas linguagens *PHP, Java, Javascript (com JQuery), Android, MySQL, Python, NodeJS e HTMLS*. Alessandro é um dos responsáveis pela

concepção da ideia e tem competência para lidar com todos os desafios do desenvolvimento do produto, especialmente no que tange à área computacional.

### **Wellington Araújo**

Graduando do curso de Ciência da Computação pela UFCG, possui considerável experiência no desenvolvimento de tecnologias computacionais. Com habilidades técnicas em *Python, Java, C++, HTML, CSS, SQL Game Engines: Unity 3D, OpenSimulator*, como também experiência internacional pela *University of New Orleans* (Pesquisa) e pela *Portland State University* (Graduação), ambos nos Estados Unidos, Wellington atua no desenvolvimento do produto de forma a complementar o potencial da equipe com sua competência e sua personalidade.

Vale salientar que existe um franco relacionamento entre amigos por parte dos três dirigentes e que há o claro senso de distinção entre o ambiente de negócio e o pessoal. Dessa forma, essa amizade alavanca o potencial do negócio através de uma interação cordial, clara e forte o suficiente para os desafios do desenvolvimento da empresa.

### **4.2.3 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO**

O produto X é uma mídia social onde as pessoas podem encontrar outros indivíduos que tenham interesses em comum para assim realizarem qualquer atividade (caminhar, estudar, ir a shows, etc.). O foco são as atividades desempenhadas pelas pessoas, abrangendo os interesses dos usuários em qualquer tipo de atividade. Deste modo, cria-se conteúdo a partir dessa relação, construindo oportunidades para que as pessoas se conectem no mundo virtual e no mundo real, assim possibilitando que façam em conjunto o que não seria possível fazer sozinhas, maximizando seus resultados.

### **4.2.4 FONTES DE RECEITA (MONETIZAÇÃO)**

Nesse projeto temos três formas de monetização: tratamento e comercialização de dados, publicidade e intermediação de venda de produtos e/ou serviços para um público alvo específico e seu agrupamento.

No que se refere ao tratamento, de forma a preservar e respeitar a privacidade dos usuários, nenhum dado de identificação, cadastro ou quaisquer outros que comprometam o direito a privacidade serão comercializados. O que será comercializado será o agrupamento



dos dados e sua tratativa, assim como fluxos, movimentos, atividades e hábitos de forma a identificar tendências, nichos de mercado, oportunidades de negócio, entre outros e resultando em um subsídio para pesquisas de mercado.

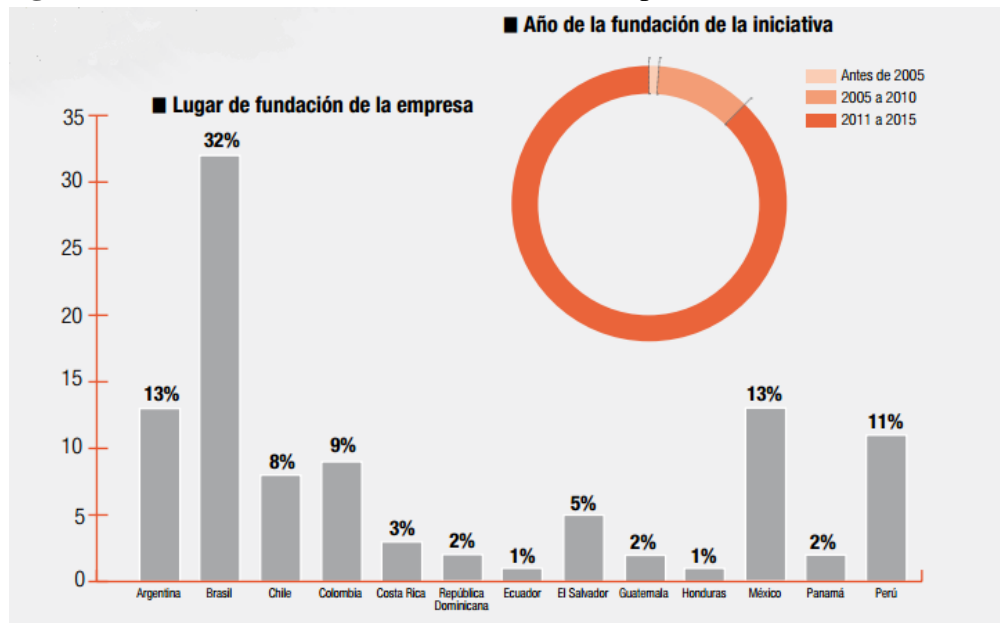
Quanto à publicidade, será feita através de um espaço na tela, sem prejudicar a interface do aplicativo e o desempenho das atividades, onde os anúncios serão divulgados de acordo com a relevância, os hábitos, o histórico e/ou interesse do usuário.

E referente ao intermédio de venda, uma vez que a plataforma identificará necessidades reais dos usuários, esta abre oportunidade para que empresas e autônomos possam comercializar seus produtos e/ou serviços para um grupo de pessoas, proporcionando um aumento de receitas pela empresa e por outro lado oportunidade para promoções para os usuários através da economia de escala. Sendo assim, por possibilitar essa comercialização, uma taxa da venda poderá ser cobrada e ser assim uma forma de receita.

#### **4.2.5 CENÁRIO FUTURO PARA O MERCADO**

A tendência principal que é observada atualmente e que deve impactar o futuro do mercado é a chamada Economia Colaborativa, também chamada de economia compartilhada. Mas por que levar ela em consideração?

De acordo com uma pesquisa realizada em abril de 2016 pela escola de negócios IE *Business School* em parceria com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o *Ministério de Economía y Competitividad* da Espanha, o Brasil, México, Argentina e o Perú são os líderes em número de iniciativas de economia colaborativa, com 69% do total de toda a América Latina, sendo o Brasil o líder absoluto, com 32% do total abordado no estudo. Os dados podem ser constatados na figura 4.

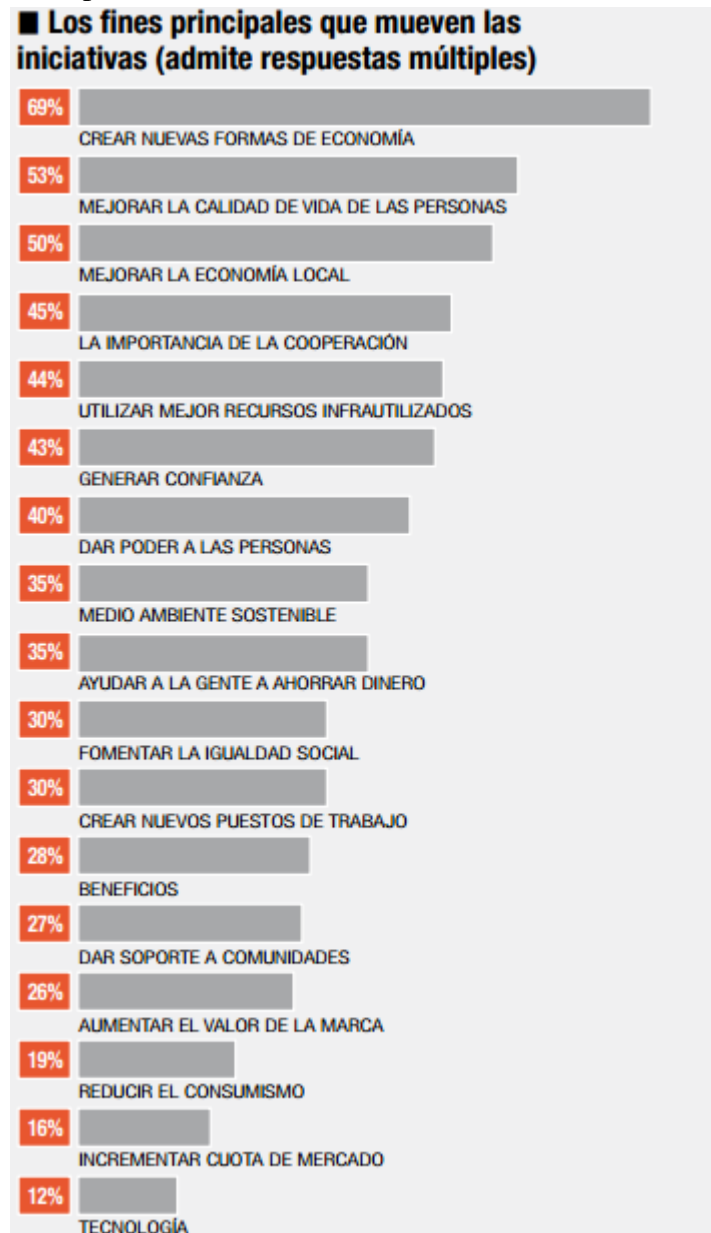
**Figura 4** – Iniciativas de Economia Colaborativa por País na América Latina

Fonte: IE BUSINESS SCHOOL *et al.*, 2016, p.6.

De acordo com a pesquisa, com a rapidez na adoção de tecnologias e a popularização de plataformas sociais que visam estruturar as relações tradicionais de intercâmbio, estas iniciativas se multiplicaram. Mas a maioria das iniciativas foi criada nos últimos cinco anos, fazendo da América Latina um ecossistema muito jovem em relação a essa tendência e com grande potencial a ser explorado.

Outra questão importante é referente à quais os propósitos do desenvolvimento de negócios nessa tendência. O estudo apontou que o principal motivo é a criação de novas formas de economia (69%), seguido pela melhora da qualidade de vida das pessoas (53%), pela melhora da economia local (50%) e pela importância da cooperação (45%). Outros pontos foram citados em relação à responsabilidade social, à sustentabilidade e integração social. Os dados são mostrados na figura 5.

**Figura 5** – Principais Motivos de Iniciativa em Economia Colaborativa



Fonte : IE BUSINESS SCHOOL *et al.*, 2016, p.10

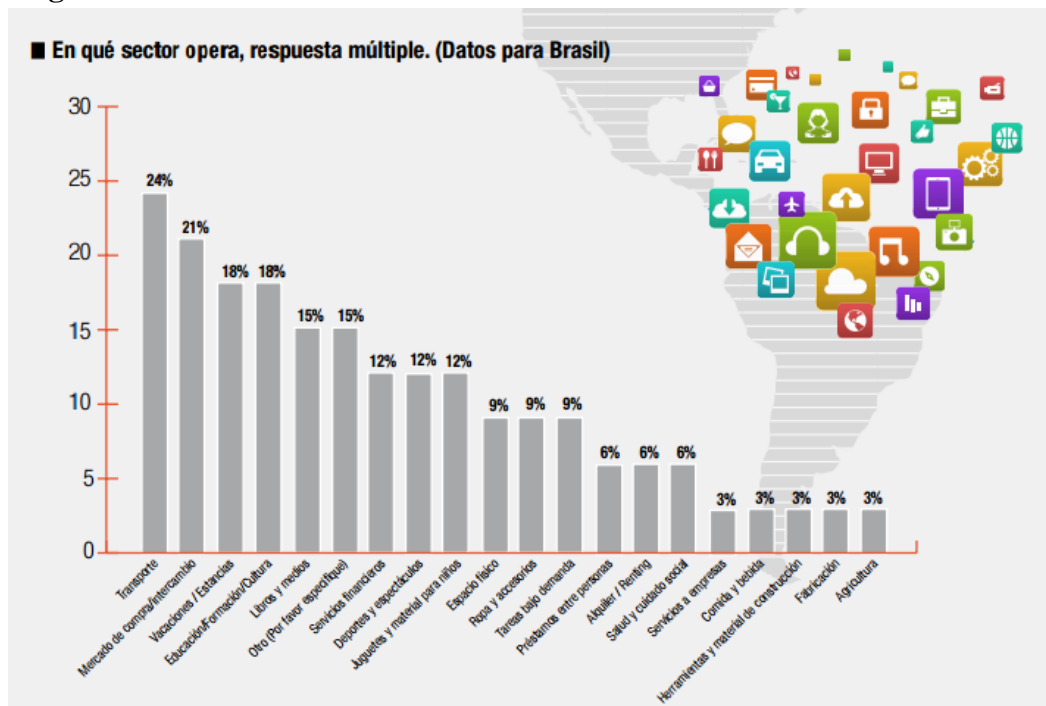
Pela figura 8, é possível observar dois pontos convergentes à adoção de iniciativas relacionadas à economia colaborativa. O primeiro se refere ao aspecto econômico. Sucessivas crises econômicas mundiais e regionais vem ocorrendo nas últimas décadas. Segundo dados da Revista Exame, após a grande depressão de 1929, houveram crises financeiras nos anos 1971, 1979, 1980, 1987, 1994, 1997, 1998, 2000, 2001, 2001-2002 e 2008-2009. Como forma de resposta a suas consequências, ou mesmo adaptação, as pessoas buscam novas opções a fim de manter seu padrão de vida, facilitar seus hábitos e se proteger desses problemas.

O segundo ponto está relacionado ao desejo de interação dos indivíduos. Claro que ainda existem algumas fronteiras quanto a isso, mas o advento das redes sociais, a internet

2.0, baseada na interação, as plataformas e aplicativos com base na realidade aumentada, a própria economia colaborativa, entre outros aspectos mostram uma disposição de compartilhar informações, ações e atividades por parte das pessoas. Isso constitui uma oportunidade para as empresas baseadas na economia colaborativa, uma vez que ela atende a essas questões como uma resposta inovadora e com cada vez mais adeptos.

No caso do Brasil especificamente, os setores que mais operam refletem algumas das necessidades do país e problemas estruturais. Como mostrado na figura 6, as atividades mais relevantes foram o transporte (24%), o comércio (21%), estadias e a educação e cultura (18%). Isso ressalta o potencial dessa tendência que, muito mais do que a questão econômica, está transformando a sociedade.

**Figura 6 – Setores da Economia Colaborativa no Brasil**



Fonte: : IE BUSINESS SCHOOL *et al.*, 2016, p.16.

Entretanto, essa tendência não é apenas regional, mas mundial. Um exemplo dessa constatação é uma pesquisa que foi realizada em 2015 pela *PWC (PricewaterhouseCoopers)*, uma das maiores empresas de consultoria e auditoria do mundo, que analisou o impacto da economia colaborativa nos Estados Unidos. No estudo foi constatado que 44% dos consumidores norte-americanos são familiares com a economia compartilhada e que 19% da população adulta já se engajou em alguma atividade relacionada a esse conceito. Sendo a maior economia do mundo, esse país exerce influencia no consumo e na adoção de tendências em todo o globo, indicando sinais de uma tendência mundial.

Com o grande potencial a ser explorado, a economia colaborativa constitui um novo modelo de negócio e de transformação. Com esse viés, o negócio a que esse plano é referente se encaixa perfeitamente uma vez que ele conecta pessoas no mundo virtual para o mundo real em quaisquer atividades, sendo ela econômica ou não. Dessa forma, um ambiente favorável a iniciativas desse conceito será proporcionado, criando não somente um imenso mercado, mas uma real conectividade entre as pessoas.

#### 4.2.6 VISÃO

Ser uma das mídias sociais líderes no mercado brasileiro, sendo reconhecida como o lugar onde é possível encontrar pessoas com o interesse em comum para a realização de quaisquer atividades, possibilitando a melhora de nossa realidade.

#### 4.2.7 MISSÃO

Integrar pessoas no mundo real e virtual através de atividades desempenhadas pelas mesmas.

#### 4.2.8 ESTRATÉGIA

##### 4.2.8.1 FATORES CRÍTICOS DO ÊXITO DO NEGÓCIO

**Quadro 6 – Análise do Ambiente Externo**

Oportunidades (+)	Ameaças (-)
Economia Colaborativa	Novos entrantes
Demanda por novos modelos de economia	Resistencia a novidades (pessoas, hábitos, etc.)
Crises econômicas	Adaptabilidade e predação dos competidores já existentes
Utilização em massa de mídias sociais	Legislação
Realidade Aumentada	Isolamento e diferenças culturais
Necessidade de novos modelos de cooperação	Resistencia á tecnologia em certos públicos
Aumento do número de usuários de tecnologia pelo mundo	Crenças religiosas restritivas
Interesse dos jovens na utilização de tecnologias sociais	Radicalização de comportamentos das pessoas (terrorismo, preconceito, etc.)

Fonte: Elaborada Pelo Autor (2016)

As ameaças e oportunidades demonstram que várias tendências que ocorrem atualmente contribuem para a adoção da plataforma de modo bem sucedido. Porém, existem aspectos, principalmente culturais e de crenças, que podem restringir o uso a alguns grupos de indivíduos. É esperado que a utilização em massa e os pontos positivos possam suplantar esses obstáculos.

**Quadro 7 – Análise do Ambiente Interno**

<b>Pontos Fortes (+)</b>	<b>Pontos Fracos (-)</b>
Algoritmo	Poucos recursos
Flexibilidade e Atratividade	Formação da base de usuários
Induz a interatividade no mundo real e virtual	Dependência dos usuários para a produção de conteúdo
Atitude ativa e passiva do usuário, pois o aplicativo sugere novas amizades e conteúdo	Falta de integração com outras tecnologias (ex. Google glass, etc.)
Incita a cooperação	Falta de planejamento voltado à internacionalização
Contribui com o desenvolvimento social, tecnológico, educacional e mesmo econômico.	Ainda sem internacionalização
Fomenta o respeito às diferenças	
Delegação da produção de conteúdo aos usuários	

Fonte: Elaborada Pelo Autor (2016)

#### 4.2.8.2 FATORES CRÍTICOS DO ÊXITO DO NEGÓCIO

**Quadro 8 – Fatores Críticos do Êxito do Negócio**

<b>Criação de posição estratégica</b> frente aos concorrentes e perante os usuários e investidores através da necessidade de integração e de novos modelos de economia, assim como da importância da economia colaborativa, contribuindo assim para a obtenção de mais recursos,
<b>Viralização</b> da plataforma através do melhoramento constante e da flexibilidade de harmonizar o produto ao usuário. Isso contribui para a diminuição da resistência das pessoas ao produto e para a competição dos concorrentes já estabelecidos. Dessa forma, outros pontos críticos também são trabalhados como a <b>diminuição do custo por usuário</b> , a <b>visibilidade</b> e é dado um passo visando a <b>internacionalização</b> ,
<b>Resolução de um problema real ou geração de uma vontade real do usuário usar o serviço</b> , pelo qual o algoritmo vem como uma solução inovadora ao problema de conectar usuários de forma que, mesmo que eles não saibam como encontrar o que precisam, é função da plataforma satisfazer sua necessidade,
Obtenção e análise da <b>informação</b> da maneira mais efetiva possível de forma à compreender e interagir com o usuário, resultando na sua satisfação e formando a base de usuários,
Formação de uma <b>equipe</b> que faça jus ao potencial do negócio, aumentando seu valor estratégico,
<b>Ser intuitivo e acessível</b> de modo que atraia e mantenha o usuário,
<b>A melhora de seu desempenho de acordo com o aumento do número de usuários</b> , uma vez que ele se baseia na conectividade virtual e na interação no mundo real. Dessa forma, quanto mais pessoas utilizarem a plataforma, mais conteúdo, atividades e pessoas estarão disponíveis para interagir.

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Em uma reportagem publicada pelo site Exame (2012) intitulada “Como se faz uma startup de 1 bilhão de dólares”, alguns nomes importantes desse setor foram indagados quanto aos fatores que levariam um negócio a esse valor. Os pontos críticos de êxito levantados neste projeto são condizentes com os apontados pela reportagem, indicando assim um grande potencial.

#### 4.2.9 INFRAESTRUTURA

Todo empreendimento necessita de uma infraestrutura adequada para o adequado desempenho operacional, assim como auxilia na motivação da equipe. No quadro 9 são explicitados os equipamentos e outros materiais necessários ao negócio

**Quadro 9 - Infraestrutura**

<b>Infraestrutura Necessária</b>	
<b>Produto/ Serviço</b>	<b>Quantidade</b>
CPU I7 4790, 8GB RAM, HD 1TB	3
Monitor PC WIDESREEN	3
Notebook I3, 4GB RAM,HD 500GB	1
Espaço Físico	1
Mesa de Reunião	1
Cadeiras	4
Ar Condicionado	1

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Essa é a infraestrutura mínima necessária para o desempenho das atividades do negócio, o que comparado a outros empreendimentos tem a vantagem de apresentar baixo nível de investimento inicial.

#### 4.2.10 CRONOGRAMA DE ATIVIDADES: EMPREENDIMENTO

O negócio necessita de um planejamento referente ao horizonte temporal de cada atividade que impactam o empreendimento. O quadro 10 mostra as fases mercadológicas e de inovação e sua duração

**Quadro 10 - Cronograma de Atividades do Empreendimento**

Fase	Atividade	Área do Plano	Cronograma por semestre							
			1º Sem	2º Sem	3º Sem	4º Sem	5º Sem	6º Sem	7º Sem	8º Sem
1	Design	INOV	■							
2	<i>Product Market Fit</i>	MKT	■	■	■	■	■			
3	Desenvolvimento MVP	INOV		■	■					
4	Teste MVP	INOV				■				
5	Ajuste de <i>Design</i>	INOV				■	■			
6	Retestagem	INOV					■			
7	Operação	INOV						■		
8	<i>Growing Hack</i>	MKT						■		
9	Viralização	MKT							■	■
10	Retenção e Otimização	MKT								■

Fonte: Elaborada Pelo Autor (2016)

### 4.3 PROPOSTA DE VALOR

#### 4.3.1 DETALHAMENTO DOS PRODUTOS E/OU SERVIÇOS

**Quadro 11 - Resumo dos Produtos/serviços e sua Caracterização**

Dados Gerais		
Nome do Produto ou Serviço	Fase Atual de Desenvolvimento ou Maturidade	Observação
Produto X	Desenvolvimento MVP	Desenvolvendo Interface
Caracterização Obrigatória do Produto/serviço		
<b>Descrição</b>	É uma plataforma que conecta seus usuários através de atividades realizadas por eles mesmos.	
<b>Aplicação</b>	Em qualquer atividade.	
<b>Tempo para Obsolescência</b>	Indeterminado, pois depende da efetividade da informação e da tomada de decisão para modelar o produto à necessidade do usuário ao longo do tempo.	
<b>Propriedade Intelectual</b>	Sócios Fundadores	

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

A implementação da ideia tem como base a constante interação com o usuário e a adaptabilidade de forma a compreender suas necessidades e assim modelar a plataforma de acordo com a preferência do mercado. Com essa flexibilidade, a obsolescência do produto apenas ocorrerá caso esse processo de interatividade e adaptação não ocorra de forma efetiva



ou caso os interesses do consumidor ou a tecnologia convirja a uma direção na qual a plataforma não atenda. Porém os sinais do mercado e do ambiente tecnológico não apontam esse prognóstico, pelo contrário, indicam tendências que beneficiam o desenvolvimento do negócio.

**Quadro 12** - Quadro resumo dos diferenciais dos produtos/serviços (Em relação aos disponíveis no mercado)

<b>Diferenciais</b>
Conectividade do mundo virtual para o mundo real
Algoritmo baseado em interesses com um filtro de dados não visto no mercado
Interatividade e conteúdo formado pelos próprios usuários. Dessa forma, quanto maior a base de usuários, melhor será o produto
Ambiente que proporciona a criação de um mercado no qual pode conter um número ilimitado de públicos-alvo

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Se tratando de uma mídia social baseado em atividades reais e virtuais onde seu mercado são pessoas e empresas, a plataforma acarreta em diferenciais que apontam para tendências como a Economia Colaborativa e a Realidade Aumentada, contribuindo assim para a interação dentro e fora do ambiente virtual, delegando a produção de conteúdo aos próprios usuários e promovendo a interatividade entre qualquer pessoa ou empresa. Isso cria um mercado com grande potencial.

**Quadro 13** - Detalhamento do estágio atual de desenvolvimento do produto/serviço

Fase	Estágio	Estágio Atual	Cronograma por semestre					
			1º Sem	2º Sem	3º Sem	4º Sem	5º Sem	6º Sem
1	<b>Design</b>							
2	<b>Desenvolvimento MVP</b>	X						
3	<b>Teste MVP</b>							
4	<b>Ajuste de Design</b>							
5	<b>Retestagem</b>							
6	<b>Operação</b>							

Fonte: Elaborada Pelo Autor (2016)

#### 4.3.2 MODELOS DE MATURIDADE

Não existe restrições quanto ao desenvolvimento e implementação de aplicativos e plataformas de software. Porém, existe o registro concedido pelo INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial) para requerer sua patente.

Segundo o Sebrae (2016), esse registro tem validade de 10 anos a partir da data de concessão, havendo possibilidade de ser prorrogado por períodos iguais e sucessivos. Uma vez com o registro, é obrigação do titular utilizar a marca e renovar o registro no último ano de vigência.

### 4.3.3 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

O empreendimento pode formular alianças estratégicas com grupos e entidades realizadoras de eventos ou atividades de forma a contribuir para sua divulgação pela própria plataforma em troca do aumento do número de usuários.

Também pode-se firmar alianças com algumas empresas que possam prestar serviços em troca de publicidade.

## 4.4. O MERCADO

### 4.4.1 DIAGNÓSTICO

**Quadro 14** – Diagnóstico

	<b>Quantidade Estimada Ano 2016</b>	<b>Quantidade Estimada Ano 2017</b>
<b>População Total Potencial no Brasil</b>	120 milhões	123 milhões
<b>Usuários de Redes Sociais no Brasil</b>	104,2 milhões	110 milhões
<b>Índice de Crescimento</b>	+ 6,6%	+5,5%
<b>Dados do Segmento</b>		
<b>SEGMENTO VISADO:</b>	<b>Total:</b>	
<b>Universitários de Campina Grande (dados 2013)</b>	29.258 mil	
<b>Total visado de Usuários em 2017</b>	12 mil	
<b>SEGMENTO VISADO:</b>	<b>Total:</b>	
<b>Jovens (15 – 24 anos) (dados 2010)</b>	34.236.060 pessoas	
<b>Total visado de Usuários em 2019</b>	1 milhão	

Fonte: eMarketer, 2013 e IBGE, 2010.

### 4.4.2 IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO

Levando em consideração que a plataforma abrange todos os usuários que tenham interesse em realizar atividades de qualquer natureza ou área que envolva duas ou mais pessoas, ela não tem um público alvo específico. Porém, atuar sem um foco inicial pode

representar o insucesso da empresa, visto que seus esforços serão dissipados em meio a grupos de consumidores dos mais variados valores, interesses e preferências.

Além disso, esse plano de negócio é referente ao início de uma *startup*, onde é necessária a formação de uma base de usuários. Levando esses pontos em consideração, este projeto seguirá uma estratégia de formação dessa base na qual primeiramente será focado um público-alvo e uma atividade para que depois esse grupo seja utilizado de forma a promover e atrair novos usuários, através de ações visando a viralização da plataforma.

Para o contexto do produto em questão, identifica-se como público-alvo inicial os universitários da cidade de Campina Grande, no estado da Paraíba, e a atividade os eventos. Essa escolha se baseia no fato que uma das principais preferências dos universitários são os eventos, o que se espera ser um motivador para a utilização da plataforma.

Além disso, Campina Grande é uma cidade com uma grande quantidade de universitários, um bom número para o início da formação da base de usuários. Segundo o censo 2010 realizado pelo IBGE, a cidade contava com 18016 universitários, o que indica um ponto de partida razoável e viável.

Dessa forma, o foco inicial quanto ao público-alvo serão os universitários de Campina Grande e quanto à atividade serão os eventos. Uma vez formada uma base, serão realizadas ações de forma a persuadir os usuários a realizar outras atividades e atrair mais pessoas, focando um novo público-alvo será o foco: os jovens entre 15 e 24 anos de idade.

Por apresentar um perfil mais homogêneo do que outras categorizações, esse público-alvo se aproxima da estratégia inicial com o foco na atividade de eventos e ao mesmo tempo tem a característica de ser adepta à tecnologia e a inovações nas mídias sociais, o que facilita a difusão da inovação. Constituindo um público-alvo potencial considerável em termos de número de indivíduos, os jovens possibilitam a implementação da estratégia de migração para outras atividades aliado ao aumento de usuários, criando conteúdo e novos eventos, assim como expandindo a plataforma de forma escalável.

#### 4.4.3 PARTICIPAÇÃO PRETENDIDA NOS SEGMENTOS DE MERCADO

**Quadro 15** – Participação pretendida nesses segmentos de mercado

<b>Período</b>	<b>Numero de Usuários pretendidos (Meta)</b>
1 ano (1ª Fase)	12 mil usuários
2 anos (2ª Fase)	50 a 100 mil usuários
3 anos (2ª Fase)	500 mil a 1 milhão

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016)

O crescimento da participação no mercado é baseado no crescimento escalável, objetivo do *Growth Hacking*. Assim, as políticas de aumento no número de usuários aliadas às de retenção dos mesmos e aumento da quantidade de uso diário da plataforma contribuem para uma utilização muito maior da plataforma.

#### **4.4.4 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA**

O ambiente ao qual o empreendimento está imerso deve ser avaliado quanto a concorrência. Esse ponto crítico é um dos fatores que contribuem consideravelmente para o sucesso ou fracasso da empresa. No quadro 16 é apresentada a análise dos concorrentes mais relevantes.

**Quadro 16 – Concorrência**

	<b>Facebook</b>	<b>Hello</b>	<b>Produto X</b>
<b>Estratégias de Produtos ou Serviços</b>	Conecta pessoas através de buscas baseadas no nome ou outro termo	Conecta pessoas com base no interesse do usuário através de seu perfil	Conecta pessoas com base no interesse do usuário através de um algoritmo de mensuração e seleção -Induz o usuário a atividades partindo do mundo virtual para o mundo real
<b>Estratégias de Monetização</b>	Tratamento e comercialização de dados  Publicidade	Publicidade	Tratamento e comercialização de dados  Publicidade  Intermediação de venda
<b>Estratégias de Promoção</b>	Viralização ( <i>Growth Hacking</i> )	Viralização	Viralização ( <i>Growth Hacking</i> )
<b>Pontos Fortes</b>	Estabelecimento no mercado e grande base de usuários  Aplicativo sugere conteúdo  Atratividade	Atitude ativa e passiva do usuário, pois o aplicativo sugere novas amizades	Induz a interatividade no mundo real e virtual  Atitude ativa e passiva do usuário, pois o aplicativo sugere novas amizades e conteúdo  Algoritmo  Flexibilidade  Atratividade
<b>Pontos Fracos</b>	É preciso certo nível de atitude do usuário, pois o aplicativo não foca na sugestão de novas amizades, apenas de conteúdo, - Proporciona interatividade essencialmente virtual	Não é intuitivo,  Utilização da publicidade para a viralização faz com que os usuários exagerem em seu comportamento (*1).	Poucos recursos,  Formação da base de dados,

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

\*1 - No caso do Hello, o aplicativo utiliza uma estratégia voltada a incentivar a interatividade em troca de publicidade. Funciona da seguinte forma: existem moedas virtuais que são utilizadas para divulgar o conteúdo postado pelo usuário. Quanto mais moedas forem utilizadas, mais pessoas terão acesso ao seu conteúdo ou, se preferir, pode usar também para se tornar anônimo. A obtenção dessas moedas ocorre de duas formas: comprando ou interagindo no aplicativo. O problema é que muitos usuários interagem exageradamente, curtindo e dando opiniões em conteúdo apenas para conseguir moedas. Conseqüentemente, os dados de opinião e comportamento dos usuários não são fiéis à realidade.

#### **4.4.5 DIFERENCIAL COMPETITIVO**

O principal diferencial competitivo da plataforma é a possibilidade de induzir a integração entre os usuários do mundo virtual para o mundo real. Sendo assim, o aplicativo proporciona um ambiente que poderá ser utilizado por indivíduos que tenham interesse em interagir com outras pessoas, apenas no mundo virtual ou do mundo virtual para o mundo real, em qualquer atividade. Um exemplo seria um indivíduo que quer fazer caminhada. Ele pode estar disposto a caminhar com alguém, mas não conhece alguma pessoa com esse mesmo interesse. O aplicativo ajudaria sugerindo pessoas com esse mesmo interesse, com base também na localização e no perfil, possibilitando assim um lugar virtual para interagir e combinar os detalhes da atividade (conhecer mais a pessoa, convidar outras e montar um grupo para realizar a atividade, definir data, horário, local, etc.).

Outro exemplo seria o de um pesquisador brasileiro em uma determinada área, no qual encontraria outros de diferentes partes do mundo com interesses convergentes através do aplicativo e tornaria possível a descoberta da cura de uma doença pela pesquisa em conjunto.

Dessa forma, a plataforma proporciona a conexão entre duas pessoas com interesses em comum ou convergentes, possibilitando a realização de uma atividade que não poderia ter realizado sozinha, ou se sim, não teria o mesmo resultado.

#### **4.5 PLANO DE MARKETING (*GROWTH HACKING*)**

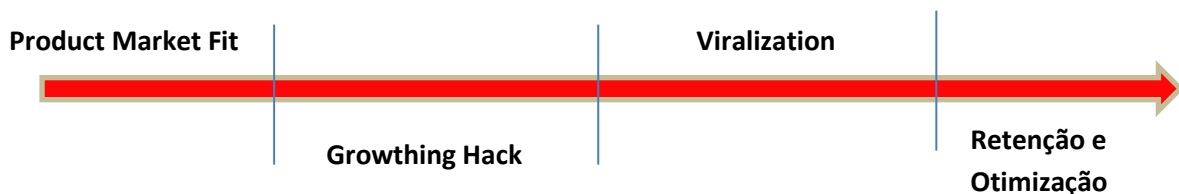
O empreendimento em questão formula uma base de usuários para conectá-los entre si, a outros indivíduos para que utilizem a plataforma e a diversas empresas, como oportunidade à prestação de serviços e atendimento às necessidades. Sendo assim, além da estratégia focada no crescimento escalável de usuários, é necessária também uma abordagem

em relação às empresas (*Business to Consumer*). Desse modo, o processo *Growth Hacking* deve ser seguido em duas vertentes: os usuários e as empresas.

O plano de marketing é baseado na ferramenta *Growth Hacking* para o crescimento escalável do aplicativo com a utilização de recursos da forma mais efetiva possível, sendo constituída por quatro etapas: *Product Market Fit (PMF)*, *Growing Hack*, *Viralization* e *Retenção e Otimização*.

A base dessa metodologia é a compreensão do mercado. Considerando o alto nível de incerteza do ambiente, qualquer ação tomada sem a devida base em informações que mostrem a real necessidade dos consumidores tem grandes chances de ser mal sucedida. É necessária interação com os clientes. A solução é a elaboração de um sistema de coleta e análise de dados para compreensão do usuário potencial e para a tomada de decisão tendo ele como foco. Isso se dá através de ações e de indicadores de mensuração, principalmente dados primários, o que indica a estratégia baseada no feedback. Nesse sentido, a condução dessa ferramenta, suas ações e indicadores, seguem a lógica descrita na Figura X.

**Figura 7:** Processo do *Growth Hacking*



Fonte: Elaborada Pelo Autor (2016)

É necessário ressaltar que o negócio leva em consideração os usuários e as empresas como foco, pois a ideia precisa de usuários para seu funcionamento e as formas de monetização são voltadas ao relacionamento entre empresas e as pessoas que utilizam a plataforma. Para tanto, as ações e indicadores propostos nesse plano de marketing devem ser utilizados nos dois focos.

#### **4.5.1 PRODUCT MARKET FIT**

Constituindo a primeira fase do processo *Growth Hacking*, o *Product Market Fit* (PMF) tem como resultado um produto totalmente voltado à real necessidade do mercado. No quadro 17 estão listadas as ações e os indicadores que devem ser seguidos.

**Quadro 17 – Ações e Indicadores de *Product Market Fit***

<b><i>Product Market Fit (PMF)</i></b>
<p><b>-Objetivo:</b> Desenvolver um produto em harmonia com o usuário.</p>
<p><b>-Ações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificação de sinais da real necessidade do consumidor em potencial,</li> <li>- Formulação da base do produto e seu propósito com base nessas informações,</li> <li>- Desenvolvimento e lançamento de um MVP (<i>Minimum Viable Product</i>) para uma amostra do mercado potencial,</li> <li>- Avaliação crítica do MVP para saber que aspectos devem ser desenvolvidos para que esse seja condizente com a necessidade do mercado,</li> <li>- Interação com o mercado e analisar os dados resultantes dessa interação (Feedback),</li> <li>- Repetição do processo quantas vezes for necessário para que o produto esteja em harmonia com o usuário de forma a não somente atender sua necessidade, mas superar suas expectativas,</li> </ul>
<p><b>-Indicadores de mensuração:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nível de satisfação dos produtos existentes,</li> <li>- Índice de predisposição a novas ideias,</li> <li>- Vantagem Relativa percebida pelo usuário,</li> <li>- Complexidade percebida pelo usuário,</li> <li>- Compatibilidade aos valores dos consumidores,</li> <li>- Nível de aceitação do produto,</li> <li>- Nível de satisfação do produto,</li> </ul>

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Como resultado do PMF tem-se um produto totalmente em harmonia com as preferências e interesses dos usuários para que seja facilitada sua adoção e difusão, assim como deixar uma marca característica positiva do produto para os consumidores, tanto os usuários quanto às empresas.

#### **4.5.2 *GROWTHING HACK***

A segunda fase do processo *Growth Hacking* objetiva a compreensão do público alvo. Para isso, é preciso interagir com os usuários, se posicionar em seu lugar para entender como eles se comportam, quais seus interesses e como ocorre sua tomada de decisão. As ações e indicadores do *Growing Hack* são explicitados no quadro 18.



**Quadro 18 - Ações e Indicadores de *Growth Hack***

<b><i>Growth Hack</i></b>
<p><b>-Objetivo:</b> Compreender quem é o seu público, como ele interage por meio digital e como ele pode tomar consciência do seu negócio.</p>
<p><b>-Ações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interação com os consumidores e análise dos dados resultantes dessa interação,</li> <li>- Descoberta de uma abertura estratégica ou interesse que desperte o desejo e atraia a atenção do seu público potencial para adoção e difusão da plataforma,</li> <li>- Identificação dos meios digitais pelos quais os usuários interagem,</li> <li>- Formulação de uma forma de promoção (design, apresentação, persuasão, etc.) que melhor condiz com o mercado potencial,</li> <li>- Apresentação do produto com base nas informações levantadas nas outras ações,</li> <li>- Mensuração do desempenho da promoção através da interação com o consumidor e da análise de dados,</li> <li>- Adaptação ou mesmo mudança do que for necessário para que o produto seja percebido pelo cliente como o melhor.</li> </ul>
<p><b>-Indicadores de mensuração:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nível de satisfação dos produtos existentes,</li> <li>- Índice de predisposição a novas ideias,</li> <li>- Vantagem Relativa percebida pelo usuário,</li> <li>- Complexidade percebida pelo usuário,</li> <li>- Compatibilidade aos valores dos consumidores,</li> <li>- Nível de aceitação do produto,</li> <li>- Nível de satisfação do produto.</li> </ul>

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

A partir dessa fase, temos a identificação clara das preferências dos clientes em todas as partes que constituem o marketing, como também a identificação dos melhores canais virtuais para seu relacionamento com a plataforma. Em uma comparação simplista, corresponde aos chamados 4 P's do marketing - praça, preço, promoção e produto, mas adaptado ao contexto de uma startup de mídia social uma vez que possuem particularidades, como a geração de dados e conteúdo de considerável valor a um custo relativamente baixo ou a não existência de distribuição geográfica por exemplo. Desse modo, aliado com o PMF, o empreendimento poderá oferecer o produto que os usuários e as empresas querem, da forma que eles desejam.

### 4.5.3 VIRALIZATION

Uma vez construído um produto que reflita a real necessidade dos usuários e compreendido a melhor forma de oferecê-lo ao mercado, é hora de passar pela chamada viralização. As ações e indicadores dessa fase estão contidos no quadro 19.

**Quadro 19** - Ações e Indicadores de *Viralization*

<b>Viralization</b>
<p><b>-Objetivo:</b> Aumentar o número de usuários de forma escalável,</p>
<p><b>-Ações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interação com os consumidores e análise dos dados resultantes dessa interação,</li> <li>- Foco e desenvolvimento da observabilidade e a testabilidade do produto em relação ao mercado,</li> <li>- Desenvolvimento de iniciativas que promovam a ideia do produto em consonância com as informações da etapa de <i>Growth Hack</i> (meios sociais para comunicação mais adequados, interesses do consumidor, entre outros),</li> <li>- Criação de resídusos comportamentais nos usuários para que fiquem marcados mesmo depois de ter comprado o produto e exposto a ideia,</li> <li>- Gerar no consumidor um desejo de compartilhar a ideia e o produto,</li> <li>- Constante monitoramento e adaptabilidade às mudanças do mercado e do perfil dos usuários,</li> </ul>
<p><b>-Indicadores de mensuração:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nível de satisfação do consumidor,</li> <li>- Observabilidade,</li> <li>- Testabilidade,</li> <li>- Personalidade do produto percebida pelo usuário,</li> <li>- Número de usuários entrantes,</li> <li>- Nível de aceitação em razão do envio de convites em outras plataformas,</li> </ul>

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

A partir da viralização, o resultado será uma crescente base de usuários e com taxas de crescimento exponencial uma vez que serão os próprios usuários quem irão promover o produto através da identificação com o produto e do *growth hack*. Vale lembrar que quanto mais pessoas utilizando a plataforma, melhor e mais abrangente será o serviço, pois são eles que constroem o conteúdo, aumentando a atratividade do produto e gerando um ciclo de crescimento escalável até o limite do mercado potencial. Além disso, quanto maior o número de usuários, maior será a publicidade, maior o grupo de pessoas interessadas em um produto ou serviço específico e assim o número de contratos intermediados, como também a alimentação de dados para a comercialização, conseqüentemente aumentando a atratividade para as empresas, a credibilidade para o mercado e a visibilidade da marca.

#### 4.5.4 RETENÇÃO E OTIMIZAÇÃO

Sendo a última fase do *growth hacking*, a retenção e otimização proporciona uma certa sustentabilidade a plataforma uma vez que possibilita a manutenção da base de usuários e o constante melhoramento do sistema. Suas ações e indicadores estão contidos no quadro 20.

**Quadro 20** - Ações e Indicadores de Retenção e Otimização

<b>Retenção e Otimização</b>
<b>-Objetivo:</b> Aumento da utilização e compartilhamento da plataforma,
<b>-Ações:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interação com os consumidores e análise dos dados resultantes dessa interação,</li> <li>- Foco na otimização interna e retenção,</li> <li>- Aperfeiçoamento do tráfego de entrada,</li> <li>- Revisão e desenvolvimento de conteúdo adequado aos interesses do consumidor,</li> </ul>
<b>-Indicadores de mensuração:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Índice de interação do usuário,</li> <li>- Tempo médio de permanência,</li> <li>- Nível de compartilhamento de conteúdo</li> <li>- Nível de satisfação do usuário,</li> <li>- Quantidade de acesso diário e mensal,</li> <li>- Nível de saída de usuários,</li> <li>- Índice de adequação de conteúdo aos interesses do consumidor,</li> </ul>

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Não basta somente o crescimento escalável, é preciso manter (ou mesmo aumentar) a atratividade e o nível médio de utilização pelo usuário. Com essa fase, os usuários irão utilizar cada vez mais a plataforma, mesmo que suas preferências e interesses passem por mudanças. Existe um teste chamado “teste da escova de dentes” (*toothbrush test*) aplicado pelo Google a aquisição de novas empresas e proposto por um de seus fundadores, Larry Page, segundo o site *Business Insider* (2014). Nele, um empreendimento vale a pena ser adquirido quando sua ideia ou produto pode ser usado uma ou duas vezes ao dia e melhora a vida dos usuários. O negócio a que esse plano se refere se encaixa perfeitamente nesse teste e a fase de retenção e otimização visa melhorar ainda mais essa questão.

## 4.6 PLANO DE INOVAÇÃO

### 4.6.1. DIAGNÓSTICO

Os dados referentes ao diagnóstico e que servem como base para o desenvolvimento da inovação e do seu respectivo plano se encontram na seção relacionada ao Empreendimento, uma vez que sua informação contribui para a constituição de todas as partes do plano de negócio.

### 4.6.2 OBJETIVOS DA INOVAÇÃO

Do ponto de vista do empreendimento, por se tratar de um novo produto se faz necessário estabelecer de forma clara quais objetivos a inovação quer atingir para que estratégias, ações e indicadores sejam formulados e implementados. Eles estão indicados no quadro 21.

**Quadro 21** – Objetivos da Inovação

Objetivos
- Solucionar o problema da falta de disponibilidade de recursos para as pessoas,
- Diminuir as fronteiras da interconectividade,
- Desenvolver a integração entre os indivíduos,
- Interligar o mundo virtual ao mundo real,
- Contribuir para o melhoramento dos resultados da atividade humana,
- Criar um mercado através da cooperação,

Fonte: Elaborada Pelo Autor (2016)

### 4.6.3 ESTRATÉGIA DA INOVAÇÃO

#### 4.6.3.1 CARACTERIZAÇÃO DA INOVAÇÃO

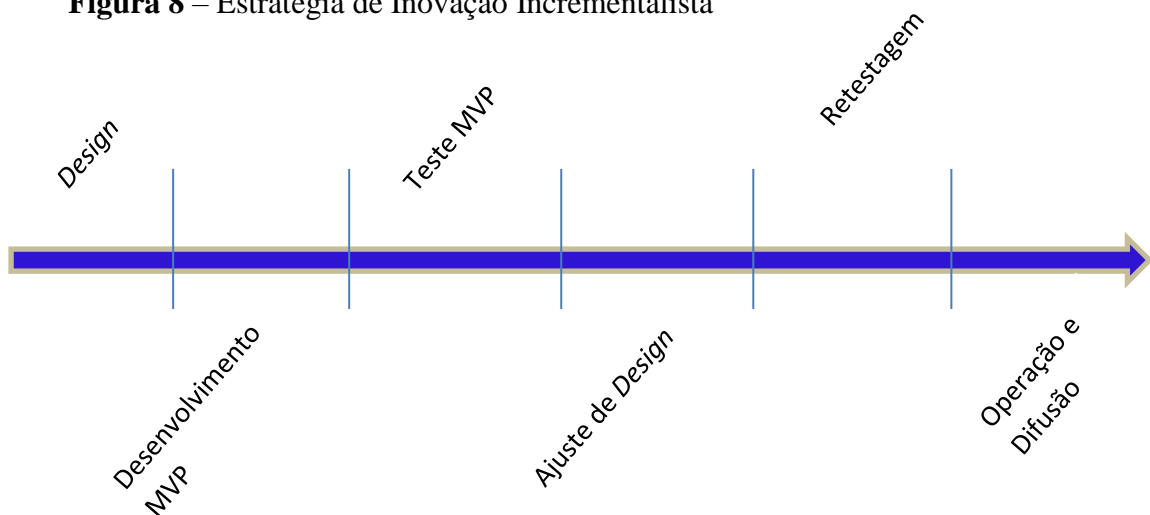
O novo produto tratado nesse plano consiste em uma inovação de arquitetura com respaldo em inovação de produto, gestão, processo e marketing, uma vez que a ideia foi gerada através de novas combinações de conceitos e contexturas existentes para responder a demandas de diferentes grupos de usuários. De acordo com Tidd *et al.* (2008), o desafio desse tipo de inovação é remodelar as fontes de conhecimento e as configurações, através da recombinação de forma diferente do que já é existente.

#### 4.6.3.2 ESTRATÉGIA

Em virtude da alta incerteza que permeia o ambiente ao qual este empreendimento está inserido e da escassez de recursos, pois se trata do início de uma *startup*, a estratégia a ser utilizada será a incrementalista. Baseado na experimentação e no *feedback*, esse tipo de abordagem demanda flexibilidade, adaptabilidade e resiliência do empreendimento e de sua equipe.

A estratégia incrementalista como apresentada nesse plano de inovação é constituída de seis etapas realizadas sequencialmente, a qual é demonstrada nesse plano de ação (Figura 8):

**Figura 8** – Estratégia de Inovação Incrementalista



Fonte: Elaborada Pelo Autor (2016)

##### 4.6.3.2.1 DESIGN

O *Design* é primeira fase da estratégia incrementalista do plano de inovação. Através dele, se inicia a concepção do novo produto, assim como é estabelecida a direção a ser seguida durante todo o seu desenvolvimento.

**Quadro 22 - Ações e Indicadores do *Design***

<i>Design</i>
<p><b>-Objetivo:</b> Reunir as informações base à inovação</p>
<p><b>-Ações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coleta de dados primários e secundários acerca do mercado</li> <li>- Análise de tecnologias aspectos socioeconômicos, além de outros sinais do macro ambiente que possuem relevância ao projeto em questão,</li> <li>- Interação,</li> <li>- Identificação de necessidades potenciais,</li> <li>- Levantamento de dados relativos à expectativa dos usuários quanto aos cinco elementos que determinam o nível de adoção de uma inovação segundo o seu processo de difusão (vantagem relativa, complexidade, compatibilidade, observabilidade e testabilidade),</li> <li>- Formulação do escopo da inovação (tipo, nível de novidade, relações entre elementos de conhecimento, entre outros).</li> <li>- Estabelecimento dos objetivos iniciais da inovação,</li> </ul>
<p><b>-Indicadores de mensuração:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nível de satisfação dos produtos existentes,</li> <li>- Índice de predisposição a novas ideias,</li> <li>- Nível de complexidade tolerada pelo usuário,</li> <li>- Interações sociais dos usuários</li> <li>- Valores e interesses,</li> <li>- Canais de comunicação utilizados pelo público-alvo,</li> <li>- Nível de interação dos indivíduos em questão com novas tecnologias,</li> </ul>

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Com o *design*, serão reunidas todas as informações prévias que serão a base para o desenvolvimento do MVP. Através desses dados, pode-se antever o tipo de inovação, seu propósito, alguns fatores fundamentais que guiarão o desenvolvimento da inovação. Vale ressaltar que essas informações ao qual são obtidas a partir da interação com o mercado (uma vez que apenas a entrevista ou questionários não são suficientes devido às suas limitações de abordagem, tipo de dados, etc.), de sinais referentes às tendências socioeconômicas, ao desenvolvimento de tecnologias existentes, entre outros aspectos relevantes, indicam a direção a ser tomada, mas não suficientes para toda a concepção do novo produto. Assim, a constante busca de informações é necessária.

#### 4.6.3.2.2 DESENVOLVIMENTO DO MVP

A segunda fase da estratégia incrementalista de inovação, o desenvolvimento do *Minimum Viable Product* (MVP) corresponde ao desenvolvimento de um “protótipo” em sua forma básica, apenas para demonstrar sua principal funcionalidade (Quadro 23).

**Quadro 23 - Ações e Indicadores de Desenvolvimento do MVP**

<b>Desenvolvimento MVP</b>
<p><b>-Objetivo:</b> Desenvolver um primeiro “protótipo” do produto com o mínimo de recursos possíveis, mas que a totalidade mantenha sua função de solução ao problema para o qual foi criado,</p>
<p><b>-Ações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento da inovação em seus recursos básicos com base nas informações obtidas no <i>design</i>,</li> </ul>
<p><b>-Indicadores de mensuração:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Sprints</i>,</li> <li>- Níveis de risco da atividade,</li> <li>- Desenvolvimento tecnológico,</li> </ul>

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Como resultado do desenvolvimento do *Minimum Viable Product* (MVP), temos o produto em suas configurações básicas para testá-lo no mercado, economizando assim recursos organizacionais em meio ao alto risco e ao custo de oportunidade.

#### 4.6.3.2.3 TESTE DO MVP

A estratégia incrementalista é baseada na obtenção de dados a partir da abordagem ao mercado em um processo de lançamento do conceito, *feedback* e ajuste fazendo do teste do MVP um fase crítica para o desenvolvimento da inovação. No quadro 24 são apresentados suas ações e indicadores.

**Quadro 24 - Ações e Indicadores de Teste do MVP**

<b>Teste MVP</b>
<p><b>-Objetivo:</b> Validar a ideia e a viabilidade do negócio.</p>
<p><b>-Ações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Levantamento de um grupo seletivo de clientes,</li> <li>- Escolha ou criação de métodos de mensuração da informação e análise de dados virtuais com base nos dados do <i>design</i> e no tipo de inovação (escopo, plataforma utilizada, abertura do aplicativo, etc.),</li> <li>- Realização da experimentação prática,</li> <li>- Interação com os usuários,</li> <li>- Interação com os usuários para a identificação e o entendimento da perceptividade dos usuários quanto aos cinco elementos que determinam o nível de adoção de uma inovação segundo o seu processo de difusão (vantagem relativa, complexidade, compatibilidade, observabilidade e testabilidade), (questionário no anexo),</li> <li>- Mensuração e levantamento de dados,</li> <li>- Confronto das informações com as suposições para a inovação e dados da etapa de <i>design</i>,</li> <li>- Compreensão da real necessidade do mercado e se o produto atende ou não essa questão,</li> <li>- Entendimento do cliente e da reação do mercado,</li> </ul>
<p><b>-Indicadores de mensuração:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adequação da ideia a real necessidade do consumidor,</li> <li>- Vantagem relativa percebida pelo usuário,</li> <li>- Nível de complexidade percebida pelo usuário,</li> <li>- Compatibilidade percebida pelo usuário,</li> <li>- Nível de testabilidade percebida pelo usuário,</li> <li>- Índice de observabilidade percebida pelo usuário,</li> <li>- Nível de satisfação do consumidor,</li> <li>- Pontos fortes percebidos pelo usuário,</li> <li>- Pontos fracos percebidos pelo usuário,</li> </ul>

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Nessa fase crucial, o MVP é testado com um grupo de indivíduos do mercado a fim saber se a inovação será adotada. Como resultado temos dados que ou serão base para uma reformulação do produto no caso de insucesso no teste, ou contribuirão para o restante de seu desenvolvimento caso o teste seja bem sucedido.

#### **4.6.3.2.4 AJUSTE DE DESIGN**

São raríssimos os casos onde a concepção da ideia inicial está exatamente conforme a real necessidade do mercado. A primeira fase do *Growth Hacking*, o *Product Market Fit* objetiva que essa harmonia entre o produto e a demanda do mercado ocorra, entretanto pode



ser necessário alguns ajustes na inovação para atingir o feito. Em resposta a isso, as ações e indicadores da fase de ajuste de *design* estão explícitos no quadro 25.

**Quadro 25 - Ações e Indicadores de Ajuste de *Design***

Ajuste de Design
<p><b>-Objetivo:</b> Ajustar o MVP de forma possibilitar sua validação,</p>
<p><b>-Ações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Decisão entre perseverar no desempenho do produto conforme intencionado ou se deve optar pelo <i>pivot</i> (uma mudança de curso, mas com a mesma ideia central e abrangente),</li> <li>- Caso opte pelo <i>pivot</i>, uma vez que um novo curso foi definido, será necessário ajustar, ou mesmo modificar, alguns aspectos da inovação, os quais são levantados no teste do MVP e de acordo com as informações levantadas nessa fase,</li> <li>- Caso persevere com o desenvolvimento do produto, a inovação será desenvolvida até constituir o produto final, ainda assim levando em consideração as informações da etapa de teste,</li> <li>- Interação com os consumidores potenciais,</li> </ul>
<p><b>-Indicadores de mensuração:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- - <i>Sprints</i>,</li> <li>- Níveis de risco da atividade,</li> <li>- Desenvolvimento tecnológico,</li> <li>- Mensuração, confronto e desenvolvimento em consonância com os indicadores do teste MVP,</li> </ul>

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

É recomendado continuar com a interação e a mensuração de dados referentes aos consumidores nessa fase de ajuste do MVP, pois o ambiente inovador é caracterizado pelo alto nível de incerteza, risco elevado e mudanças rápidas no que diz respeito à tecnologia, aos hábitos e interesses do consumidor e ao ambiente de negócios.

#### 4.6.3.2.5 RETESTAGEM

Caso a inovação passe pelo ajuste de design, é preciso passar por esse processo de reteste e ajuste quantas vezes for necessária até que o novo produto esteja adequado ao mercado. No quadro 26 estão contidas as ações e os indicadores da fase de retestagem.

**Quadro 26 - Ações e Indicadores de Retestagem**

<b>Retestagem</b>
<b>-Objetivo:</b> Validar a ideia e a viabilidade do negócio,
<b>-Ações e Indicadores de mensuração:</b> Independentemente se o produto final já foi desenvolvido ou se foi realizado um <i>pivot</i> e um novo MVP, são realizadas as mesmas ações e indicadores da fase de teste do MVP.

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Essa fase é praticamente idêntica à etapa de teste, podendo modificar algum indicador ou ação caso verifique sua necessidade para identificar algum aspecto ou interesse do mercado não previsto.

#### 4.6.3.2.6 OPERAÇÃO

A fase de operação representa a conclusão da estratégia incrementalista. Suas ações e indicadores estão contidos no quadro 27.

**Quadro 27 - Ações e Indicadores de Operação**

<b>Operação</b>
<b>-Objetivo:</b> Lançar e difundir o produto final no mercado,
<b>-Ações:</b> - Lançamento da inovação no mercado, - Monitoramento da receptividade e da percepção do usuário quanto à inovação, - Interação para a identificação e entendimento da perceptividade dos usuários quanto aos cinco elementos que determinam o nível de adoção de uma inovação segundo o seu processo de difusão (vantagem relativa, complexidade, compatibilidade, observabilidade e testabilidade), - Constante acompanhamento e mensuração de indicadores no processo da difusão da inovação entre os grupos de adoção (inovadores, adotantes iniciais, maioria inicial, maioria tardia e retardatários).
<b>-Indicadores de mensuração:</b> - Adequação da ideia a real necessidade do consumidor, - Vantagem relativa percebida pelo usuário, - Nível de complexidade percebida pelo usuário, - Compatibilidade percebida pelo usuário, - Nível de testabilidade e observabilidade percebida pelo usuário, - Nível de satisfação do consumidor, - Pontos fortes percebidos pelo usuário, - Pontos fracos percebidos pelo usuário, - Desenvolvimento da difusão da inovação pelos diferentes grupos sociais, - Índice de receptibilidade do produto.

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Na última fase da estratégia de inovação, não somente a adoção do novo produto é visada, mas também sua difusão. Vale ressaltar que a mensuração dos indicadores depende dos dados secundários e da análise do perfil do usuário em cada grupo social do processo.

## 4.7 PLANO ORGANIZACIONAL

### 4.7.1 EQUIPE

A equipe relatada nesse plano corresponde à estratégia e desenvolvimento da plataforma para o sistema operacional Android, que é majoritariamente a mais popular no Brasil. Não contempla assim o IOS ou outros sistemas. O Quadro 28 evidencia o perfil necessário da equipe na fase inicial da empresa.

**Quadro 28-** Equipe Mínima Necessária para até 50 mil usuários (1ª Fase)

Equipe Mínima Necessária para até 50 mil usuários (1ª Fase)
Um programador com experiência em desenvolvimento Android com conhecimento das bibliotecas: retrofit, dagger 2, otto, picasso, greenDAO e JUnit. É necessário ter conhecimento a respeito da facebook GRAPH API e da API do google MAPS para android.
Um Programador com experiência no gerenciamento de servidores baseados em nodeJS + Express, além de conhecimentos do driver do MongoDB e também da biblioteca Monk.
Um Design para a criação de telas e fluxos assim como criação de mock ups. É necessário ter conhecimento dos componentes de interface gráfica padrões dos sistemas Android e IOS.
Um especialista em administração e Marketing.

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

A equipe nessa configuração constitui o mínimo de competências necessário para a operacionalização da ideia. Alguns aspectos como a análise dos dados dos usuários e a velocidade de desenvolvimento da plataforma não serão executados em seu potencial máximo, porém até 50 mil usuários possibilita sua operação sem comprometer nenhum aspecto ou diferencial do produto.

**Quadro 29- Equipe Mínima Necessária de 50 mil usuários até 1 milhão (2ª Fase)**

Equipe Mínima Necessária de 50 mil usuários até 1 milhão (2ª Fase)
Dois programadores com experiência em desenvolvimento Android com conhecimento das bibliotecas: retrofit, dagger 2, otto, picasso, greenDAO e JUnit. É necessário ter conhecimento a respeito da facebook GRAPH API e da API do google MAPS para android.
Um Programador com experiência no gerenciamento de servidores baseados em nodeJS + Express, além de conhecimentos do driver do MongoDB e também da biblioteca Monk.
Um DBA com conhecimento em mongoDB, assim como ter experiência em suporte a escalabilidade juntamente com os serviços da Amazon EC2 visando possibilitar a criação de um data-warehouse para futura análises de Business Intelligence com a ferramenta PowerBI.
Um Design para a criação de telas e fluxos assim como criação de mock ups. É necessário ter conhecimento dos componentes de interface gráfica padrões dos sistemas Android e IOS.
Um especialista em administração e Marketing.

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

**4.7.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

No período de tempo a qual esse plano de negócio corresponde, a alocação de responsabilidades se dará sem hierarquia uma vez que o trabalho será desempenhado com uma equipe pequena e onde todos tem o direito à opinião. Nesse método não existe chefes ou superiores, mas todas as decisões são tomadas por consenso e toda a equipe participa das decisões. Dessa forma, cria-se mais atitude responsável e motivação para os colaboradores, há um desenvolvimento da visão holística, assim como o aumento do comprometimento da equipe. No caso de empate em alguma decisão, o voto de minerva será decidido pelos sócios do empreendimento.

**4.8 PLANO FINANCEIRO**

O plano financeiro de uma *startup* tem a função de validar a ideia quanto a ser um negócio rentável, ou seja, verificar sua viabilidade financeira para que a empresa tenha lucros que possibilitem sua sustentabilidade. Nessa parte do plano são especificados os investimentos iniciais e sua origem, o detalhamento das receitas e dos custos, o demonstrativo simplificado de resultado, a projeção de fluxo de caixa, assim como indicadores para a efetiva análise financeira do empreendimento.

#### 4.8.1 INVESTIMENTOS INICIAIS

O início de um empreendimento necessita de investimento para a aquisição de materiais e equipamentos necessários para a realização de suas atividades. A descrição dos investimentos iniciais necessários para o negócio objeto desse plano está contida na tabela 1.

**Tabela 1 – Investimentos iniciais**

Descrição	Valor (R\$)
1- Estudo de Mercado	4.000,00
2- Registro de Marcas e Patentes	362,00
3- Honorários	8.000,00
4- Registro da Empresa	963,00
5- Máquinas e Equipamentos	10.976,40
6- Móveis/Utensílios	1.417,27
7- Capital de Giro	27.598,80
<b>Total</b>	<b>53.317,47</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

#### 4.8.2 ORIGEM DOS RECURSOS (INVESTIMENTOS INICIAIS)

Os recursos necessários serão advindos inicialmente de investimentos feitos por investidores anjo e aportes de empresas. Com a operacionalização da empresa e a entrada de receitas, essas serão reinvestidas integralmente no negócio até o final do primeiro ano de atividade, salvo caso a operacionalização e sua receita superem as metas traçadas no planejamento. Os ganhos dos proprietários se darão através da valorização de seu valor de mercado advinda de uma futura IPO (*Initial Public Offering*) e de parte das receitas a partir do segundo ano do empreendimento.

#### 4.8.3 RECEITA E CUSTOS

Primeiramente vale ressaltar que, em virtude de que a definição do preço faz parte da metodologia do *Growth Hacking* e da avaliação da percepção do MVP para os clientes (empresas), é difícil uma projeção específica quanto ao nível de receitas operacionais recebidas a cada trimestre. Porém, é possível elencar uma quantidade de receitas desejadas de acordo com o tamanho potencial do seu respectivo mercado em consonância com suas características e com indicadores macroeconômicos.

**Tabela 2** – Receitas operacionais Desejadas

<b>Receitas Operacionais Desejadas</b>	
Ano	Total
1º Ano	R\$ 156.000,00
2º Ano	R\$ 218,400,00
3º Ano	R\$ 305.760,00

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

O total de receitas operacionais desejadas no 1º ano foi estimado com uma visão pessimista de forma a verificar a mínima viabilidade do negócio. A definição do preço dos produtos às empresas, referidos na monetização, dependerá da quantidade de usuários e dos dados obtidos no *growth hacking*. Utilizando uma meta de participação de 12 mil usuários, foi verificado que é necessária a venda de quatro serviços de publicidade ao preço de R\$ 300,00 e 2 vendas de dados e informações a R\$ 400,00, valores abaixo do praticado no mercado. Dessa forma, o empreendimento obterá a receita operacional desejada de R\$ 156.000,00 no ano.

Quanto aos anos posteriores, uma vez que a meta de participação no mercado aumenta 10 vezes em números absolutos, assumiu-se um percentual de crescimento de 140% a.a., taxa média do mercado de startups de acordo com um levantamento realizado pela *Inseed* investimentos (2016).

**Tabela 3** – Custo fixo anual (1º ano)

<b>Custo fixo anual (1º ano)</b>	
<b>Descrição</b>	<b>Valor Anual (R\$)</b>
1. Salários e encargos	34.931,52
2. Pró-labore	89.791,70
3. Taxa de Incubação	5.400,00
4. Taxas Diversas (Telefone, aluguel de Equipamentos, etc.)	2.400,00
5. Manutenção e Conservação	360,00
6. Depreciação	2.336,45
<b>7. Total</b>	<b>135.219,67</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Os salários, encargos e pró-labore estão calculados com base na equipe mínima necessária para até 50 mil usuários, mencionado no plano organizacional.

**Tabela 4** – Custo variável (1º ano)

<b>Custo variável (1º ano)</b>	
<b>Descrição</b>	<b>Valor Anual (R\$)</b>
1. Armazenamento servidor em nuvem	1.865,47
2. Google Maps	1.152,00
<b>6. Total</b>	<b>3.017,47</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

O custo de armazenamento em nuvem do servidor e da utilização do Google Maps é calculado em dólares, na cotação realizada em 03/10/2016 onde US\$ 1,00 era equivalente à R\$ 3,20 (Dólar Comercial).

#### 4.8.4 DEMONSTRATIVO SIMPLIFICADO DE RESULTADO

Na tabela 5 está demonstrado o confronto entre as receitas e as despesas de forma a calcular o resultado do exercício, ou seja, o lucro bruto.

**Tabela 5** – Demonstrativos Simplificados de Resultados (1º ano)

<b>Item</b>	<b>Descrição</b>	<b>Valores (R\$)</b>
1	Receita bruta (Quadro 8.1)	156.000,00
2	(-) Custos Fixos (Quadro 8.2)	135.219,67
3	(-) Custos variáveis (Quadro 8.3)	3.017,47
4	Resultado Operacional (1 – 2 – 3)	17.762,86
5	(+) Receitas não operacional	0,00
6	(-) Despesas não operacionais	0,00
<b>7</b>	<b>Lucro Bruto (4 + 5 – 6)</b>	<b>17.762,86</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

#### 4.8.5 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Constituindo o detalhamento do fluxo de receitas e despesas previstas que ocorrerão durante o 1º ano do empreendimento, a projeção do fluxo de caixa (Quadro 35) é tida como um aspecto fundamental da análise de um investimento. Vale ressaltar que, uma vez que se trata de um negócio inovador, torna-se mais difícil prever a decisão de compra pelos clientes antes do desenvolvimento do *Minimum Viable Product* (MVP) do que um negócio já

existente no mercado. Para tanto, foi utilizado o conceito de receita desejada, calculado levando em consideração o tamanho do mercado potencial em consonância com suas características e com indicadores macroeconômicos.

**Tabela 6 – Projeção do Fluxo de Caixa (1º Ano) (Continua)**

Descrição	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
1. Receita Operacional	2000,00	4000,00	6000,00	8000,00	10000,00	12000,00
2. Receita não operacional	-	-	-	-	-	-
(A) Total de Entrada	2000,00	4000,00	6000,00	8000,00	10000,00	12000,00
3. Despesa Operacional	11268,30	11268,30	11268,30	11268,30	11268,30	11268,30
4. Despesa não operacional	-	-	-	-	-	-
5. Investimento	53.317,47	-	-	-	-	-
(B) Total de Saída	64585,77	11268,30	11268,30	11268,30	11268,30	11268,30
(C) Saldo no mês	(62585,77)	(7268,30)	(5268,30)	(3268,30)	(1268,30)	<b>731,70</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)



Conclusão Tabela 6

Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Total (R\$)
14000,00	16000,00	18000,00	20000,00	22000,00	24000,00	156.000,00
-	-	-	-	-	-	0,00
14000,00	16000,00	18000,00	20000,00	22000,00	24000,00	156.000,00
11268,30	11268,30	11268,30	11268,30	11268,30	11268,30	135.219,60
-	-	-	-	-	-	0,00
-	-	-	-	-	-	53.317,47
11268,30	11268,30	11268,30	11268,30	11268,30	11268,30	188.537,07
<b>2731,70</b>	<b>4731,70</b>	<b>6731,70</b>	<b>8731,70</b>	<b>10731,70</b>	<b>12731,70</b>	<b>(32.537,07)</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Como ocorre comumente nos empreendimentos do tipo startup, o resultado do fluxo de caixa é negativo devido aos investimentos iniciais. Entretanto, pode-se constatar que a partir do 6º mês esse fluxo se torna positivo e em crescimento constante.

#### 4.8.6 INDICADORES

##### 4.8.6.1 PONTO DE EQUILÍBRIO ANUAL

$$PE = 88,4$$

Dessa forma, o ponto de equilíbrio para esta empresa é de 88,4% sobre a receita prevista, o que corresponde ao faturamento mínimo de R\$ 137.904,00.

##### 4.8.6.2 TEMPO DE RETORNO DO INVESTIMENTO (TR)

$$TR = 36,02$$

Sendo assim, o tempo de retorno do investimento é de 36 meses.

#### 4.8.6.3 VALOR PRESENTE LÍQUIDO

Referente ao 1 Ano VPL = (35113)

Referente ao 2 Anos VPL = 28723,52

De acordo com o comparativo, o investimento na plataforma só vale a pena se for a longo prazo. No segundo ano, ele já apresenta um saldo positivo. Isso ocorre uma vez que o empreendimento precisa desenvolver sua base de clientes e usuários para ganhar o crescimento contínuo e sustentável das receitas, o que leva algum tempo.

#### 4.8.6.4 EBITDA

(=) **Receita Líquida** = R\$ 142.506,00

(-) **Custo dos Produtos Vendidos (CPV)** = R\$ 3.017,47

(=) **Lucro Bruto** = R\$ 139.488,53

(-) **Despesas com vendas, gerais e administrativas (SG&A)** = R\$ 8.160,00

(=) **Resultado Operacional** = R\$ 131.328,53

(+) **Depreciação e amortização** = R\$ 2.336,45

(=) **Ebitda** = **R\$ 133.664,98**

Dessa forma, o valor que representa a geração de caixa da empresa no 1º ano é de R\$ 133.664,98. O cálculo dos impostos foi obtido conforme o regime de tributação Lucro Presumido.

O plano financeiro conclui a avaliação do empreendimento. A partir do plano de negócio foi possível constatar que o negócio traz consideráveis retornos a longo prazo e é considerado um bom investimento, com um grande potencial a ser explorado ainda mais levando em consideração as tendências referentes à economia colaborativa. Sua visão não apenas centrada em uma boa ideia, mas também no desenvolvimento e na difusão da inovação e no marketing baseado no *Growth Hacking*, constituem uma base sólida para a tomada de decisão na empresa e para o sucesso do mesmo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente trabalho de conclusão de curso possibilitou a estruturação de um plano de negócio para uma *startup* de mídia social correspondente a formação e ao início do mesmo. Esse estudo permitiu a reunião de conteúdo e obras de diversos autores acerca de empreendedorismo, economia colaborativa, *startups*, planejamento de uma empresa, análise estratégica, *growth hacking*, plano de inovação, planejamento organizacional e financeiro de forma a elaborar um documento que serve de base para a validação e implantação bem sucedida de um negócio inovador.

De modo geral, o empreendimento objeto da pesquisa constitui uma boa oportunidade de mercado devido à sua ideia base com o propósito de integrar pessoas no mundo real e virtual através da execução de qualquer atividade. Seu planejamento foi elaborado em cada uma das áreas funcionais competentes à empresa a qual se pretende constituir. Um de seus diferenciais consiste no plano de marketing onde o *growth hacking* foi utilizado sendo um processo onde dados do mercado (usuários e empresas) são mensurados e convertidos em políticas e diretrizes para o alcance do crescimento escalável. Outro ponto diferencial é referente ao plano de inovação no qual houve uma combinação entre a estratégia incrementalista, voltada à obtenção constante de informações, construção do produto com base nesses, e lançamento no mercado em modo de tentativa, erro e aprendizagem, e a difusão da inovação, no qual sua adoção é planejada e estruturada levando em consideração as particularidades e os diferentes grupos sociais. Esses dois são fatores essenciais que contribuem para a efetiva viralização da plataforma.

Ao se fazer essa reunião de dados, métodos e ferramentas, a elaboração do plano de negócio foi possibilitada resultando no planejamento da constituição de uma *startup* de mídia social levando em consideração suas particularidades como empreendimento de inovação, tais como o alto nível de incerteza perante o mercado e o ambiente, a não conclusão do *Minimum Viable Product* (MVP) para a obtenção de dados primários nas primeiras fases de implementação do negócio, a objetividade do plano, etc. Dessa forma, os objetivos propostos foram realmente alcançados.

A pesquisa bibliográfica e documental conseguiu servir como base para a seleção e identificação de métodos de planejamento referentes a cada uma das partes do negócio. E mais, foi evidenciado que o negócio apresenta considerável potencial como ideia de negócio no que se refere ao propósito de valor, ao marketing, à inovação, ao planejamento estratégico

e a estrutura organizacional. Quanto às questões financeiras, foi demonstrada que a empresa só valeria a pena para investidores de longo prazo, pois os resultados de fluxo de caixa positivos só começariam a ocorrer a partir do sexto mês de empreendimento e o tempo de retorno do investimento é de 36 meses, necessitando assim de um aporte financeiro para sua constituição.

Outro ponto demonstrado foi o público potencial, onde através de uma estratégia de abordagem de um público-alvo com um interesse específico para então convergi-lo para outras atividades e de dados secundários, possibilitou que um mercado considerável em comparação com o de outras *startups* fosse vislumbrado. Também foram elaborados ações e indicadores para a execução e mensuração das funções de marketing e desenvolvimento da inovação. Não foi possível um avanço maior quanto a essa questão devido a não finalização do “protótipo” inicial do produto, o *Minimum Viable Product* (MVP) para a pesquisa dos interesses do usuário e então a realização dessas atividades. Uma vez que os consumidores não conhecem a inovação, não é possível a obtenção de dados primários até que o MVP esteja concluído.

Levando em consideração a importância do assunto, faz-se necessário o desenvolvimento de um plano de negócio voltado à etapa a partir da conclusão do MVP, no qual o produto será apresentado ao consumidor e estes poderão ter a efetiva opinião, como também o posicionamento quanto à inovação fornecendo dados para assim decidir entre reestruturá-lo ou prosseguir no desenvolvimento do empreendimento. Desse modo, dados primários poderão ser obtidos para reforçar pesquisa e a tomada de decisão. Outro ponto a ser abordado é a internacionalização, uma vez que a empresa deve estabelecer uma estratégia mundial uma vez que o mercado interno seja atendido, sendo esta uma exigência para empresas de mídia social.

Nesse sentido, o plano de negócio da *startup* foi desenvolvido de acordo com as particularidades do ambiente de negócios de inovação, contribuindo assim para a sua efetiva implementação, para o aprendizado e para o melhoramento do conhecimento acadêmico relativo à essa área e demonstrando seu grande potencial como negócio inovador.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Administração Estratégia de Mercado**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 352 p.

ARRUDA *et al.*, C. Causas da mortalidade de startups brasileiras, **Fundação Dom Cabral**, 2014. Disponível em: [https://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/2014/causas\\_mortalidade\\_startups\\_brasileiras.pdf](https://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/2014/causas_mortalidade_startups_brasileiras.pdf), Acesso em 25 de set de 2016.

BARBER, J., 2007. Mapping the movement to achieve sustainable production and consumption in North America. **J. Clean. Prod.** 15, p. 499 -512, 2007.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. 432 p.

BARON, Robert A., SHANE, Scott A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Cengage Learning, 2011. 443 p.

BARROS, M. A. **Modelo de Plano de Negócio**, [201-?]. Disponível em: [http://www.paqtc.org.br/portal\\_novo/upload\\_documento/6259011363006604641.pdf](http://www.paqtc.org.br/portal_novo/upload_documento/6259011363006604641.pdf). Acesso em: 24 de set de 2016.

BERGER, J. **Contagious: Why Things Catch On**. New York: Simon & Schuster, Later Printing edition, 2013. 256 p.

CASANOVA, J.; CASANOVA, J. **Growth Hacking - A How To Guide On Becoming A Growth Hacker**. 2. ed. New York: CSNV Books, 2013. 162 p.

CHEN, A. **Growth Hacker is the new VP Marketing**, 2016. Disponível em: <http://andrewchen.co/how-to-be-a-growth-hacker-an-airbnb-craigslist-case-study/>. Acesso em: 28 de ago de 2016.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DORNELAS, J. **Que Grande Idéia!**, 2006. Disponível em: <http://www.josedornelas.com.br/artigos/que-grande-ideia/>. Acesso em 28 de ago de 2016.

ELLIS, S. **Find a Growth Hacker for Your Startup**, 2010. Disponível em: <http://www.startup-marketing.com/where-are-all-the-growth-hackers/>. Acesso em 1 de set de 2016.

EMARKETER. **Brazil's Social Audience Keeps Growing, as New Web Users Join In: Middle-class residents will drive latest round of growth in the social user base**, 2013. Disponível em: <http://www.emarketer.com/Article/Brazils-Social-Audience-Keeps-Growing-New-Web-Users-Join/1010003>. Acesso em: 03 de set de 2016.

ENDEAVOR. **Ebitda ou lajida: saiba como calcular**, 2015. Disponível em: <https://endeavor.org.br/ebitda-lajida/>. Acesso em: 24 de set de 2016.

ENDEAVOR. **Lucro operacional: o que é e como calcular?**, 2015. Disponível em: <https://endeavor.org.br/lucro-operacional/>. Acesso em: 28 de set de 2016.

ENDEAVOR. **Planejamento financeiro: um passo a passo indispensável**, 2015. Disponível em: <https://endeavor.org.br/planejamento-financeiro/>. Acesso em: 30 de set de 2016.

FAUKNER, 1992. In EIRIZ. Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba: vol.5,no.2., Maio/Ago. 2001.

FILION, L. J. Empreendedorismo e Gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **Revista de Administração de Empresas/ EAESP/ FGV**. São Paulo: v. 7, n. 3, p. 2-7, Jul./ Set. 2000.

FREIRE, P. S. **Planejamento Estratégico da Inovação**, 2011. Disponível em: <http://www.slideshare.net/patriciassafreire/planejamento-estrategico-da-inovao>. Acesso em: 06 de set de 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 200 p.

GINN, A., 2013. In. HOLIDAY, R. **Growth Hacker Marketing**. New York: Penguin Group, 2013. p.27.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 745 p.

GRAHAM, P. **Startup Equals Growth**, 2012. Disponível em: <http://www.paulgraham.com/growth.html>. Acesso em 11 de set de 2016.

HAMARI *et al.* The Sharing Economy: Why People Participate in Collaborative Consumption. **Journal of the Association for Information Science and Technology**. Finlândia, 2015.

HAVINAL,V. **Management and Entrepreneurship**. New Delhi: New Age, 2009, 182 p.

HEINRICHS, H., 2013. **Sharing economy: a potential new pathway to sustainability**. Lüneburg, Alemanha: Gaia 22,p. 228–231, 2013.

HISRICH *et al.* **Empreendedorismo**.7. ed.Porto Alegre: Bookman, 2009. 662 p.

HITT *et al.* **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antônio Pedroso Rafael.

HOLIDAY, R. Análise KES: Growth Hacking, **KES**, 2016. Disponível em: <http://www.kes.do/novidades/2016/03/22/analise-kes-growth-hacking>. Acesso em: 18 de set de 2016.

HOLIDAY, R. **Growth Hacker Marketing**. New York: Penguin Group, 2013. 144 p.

IBGE. **Censo Demográfico 2010: resultados da amostra – educação**, 2010. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=250400&idtema=105&search=pa>

raiba|campina-grande|censo-demografico-2010:-resultados-da-amostra-educacao--. Acesso em: 03 de set de 2016.

IBGE. **Pirâmide etária - Sinopse dos Resultados do Censo 2010**, 2010. Disponível em: <http://vamoscontar.ibge.gov.br/atividades/ensino-fundamental-6-ao-9/49-piramide-etaria.html>. Acesso em: 03 de set de 2016.

INSEED INVESTIMENTOS. **Qual a taxa de crescimento de receita de uma startup?**, 2013. Disponível em: <http://www.inseedinvestimentos.com.br/wp-content/uploads/2013/05/taxa-de-crescimento-da-receita-de-startups.pdf>. Acesso em: 04 de out de 2016.

KOTLER, P.; ARMSTRONG G. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 624 p.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 776 p.

MATTOS, J. F. Mobilização Empresarial pela Inovação: cartilha: gestão da inovação, **Confederação Nacional da Indústria**, 2010. Brasília: Confederação Nacional da Indústria, 2010.

MERCER, C. **History of PayPal: the history of the biggest online payment system in the world**, 2015. Disponível em: <http://www.techworld.com/picture-gallery/e-commerce/history-of-paypal-1998-now-3630386/>. Acesso em: 29 de ago de 2016.

NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PAVANI *et al.* **Plano de Negócios: Planejando o Sucesso de seu Empreendimento**. Rio de Janeiro: Minion, 2000, p.202.

QUINSON, E. **Collaborative Consumption Through New Technologies**. Abril, 2015. p. 55. Tese (Doutorado em Business Management) - Centria University of Applied Sciences. Unit of Kokkola-Pietarsaari, Kronoby, Finlândia, 2015.

REAGAN, K. **PayPal IPO Off to Spectacular Start**, 2002. Disponível em: <http://www.ecommercetimes.com/story/16368.html> Acesso em: 29 de ago de 2016.

RIES, E. **The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses**. New York: Crown Business, 1978. 295 p.

ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**. 2. ed. New York: The Free Press, 1971. 453 p.

ROSS *et al.* **Princípios de Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 528 p.

SALEMISOHI, B. **Growth Hacking in Start-ups (Case Study IranAuto Oy)**. November 2015. 37 p. Tese (Bacharelado em Innovative Business Services) - Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences. Pori, Finlândia, 2015.

SEBRAE. **Como Elaborar um Plano de Negócio**, 2016. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf). Acesso em: 15 de set de 2016.

SEBRAE. **O que são custos fixos e custos variáveis**, 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/o-que-sao-custos-fixos-e-custos-variaveis,69cb1e2c6182c410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 24 de set de 2016.

SEBRAE, **Como registrar uma marca**, 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-registrar-uma-marca,6b0a634e2ca62410VgnVCM100000b272010aRCRD> Acesso em 19 de outubro de 2016.

STATISTICA. **Most famous social network sites worldwide as of September 2016, ranked by number of active users (in millions)**.2016. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>. Acesso em 18 de set de 2016.

STEVENS *et al.* **Planejamento de Marketing: Guia de Processos e Aplicações Práticas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001. 300 p.

TED, 2013. **How to Know Your Life Purpose in 5 Minutes**,2013,Malibu. Anais Eletrônicos. Malibu: TED, 2013. Disponível em: <http://tedxtalks.ted.com/video/How-to-Know-Your-Life-Purpose-i>. Acesso em: 24 de set de 2016.

THE U.S. SMALL BUSINESS ADMINISTRATION. **Startups & High-Growth Businesses**, 2016. Disponível em: <https://www.sba.gov/starting-business/how-start-business/business-types/startups-high-growth-businesses>. Acesso em 17 de set de 2016.

THOMPSON Jr.; STRICKLAND A. J., **Planejamento Estratégico: Elaboração, Implementação e Execução**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. Tradução de Francisco Roque Monteiro Leite.

TIDD, J. *et al.* **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. 600 p. Tradução de Elizamari Rodrigues Becker... [*et al.*].

TITMAN, S.; MARTIN, J. D. **Avaliação de Projetos e Investimentos: Valuation**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 584 p. Tradução de Celso A. Rimoli e Lenita R. Esteves.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006. 96 p.

VICENTIN, F. O. P. **Capacitação em Elaboração de Planos de Inovação**, 2016. Disponível em: [http://citrus.uspnet.usp.br/ingtec/htdocs/uploads/empreendedorismo/oficina\\_flavia.pdf](http://citrus.uspnet.usp.br/ingtec/htdocs/uploads/empreendedorismo/oficina_flavia.pdf). Acesso em: 04 de set de 2016.

WANAMAKER, J. **“Half the money I spend on advertising is wasted, the trouble is I don't know which half.”**, 2015. Disponível em:



<https://www.b2bmarketing.net/en/resources/blog/half-money-i-spend-advertising-wasted-trouble-i-dont-know-which-half>. Acesso em: 10 de set de 2016.

WRIGHT *et al.* **Administração Estratégica: Conceitos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p.