

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Rômulo José Oliveira Cardoso dos Santos

**ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL PARA UMA STARTUP:
WHALESOFT ENTRETENIMENTO – O ESTUDO DE CASO.**

São Luís
2016

Rômulo José Oliveira Cardoso dos Santos

**ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL PARA UMA STARTUP:
WHALESOFT ENTRETENIMENTO – O ESTUDO DE CASO.**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como atividade obrigatória para conclusão do curso e obtenção do grau de bacharel.

Orientadora: Prof^ª. Me. Amanda Ferreira Aboud de Andrade

São Luís
2016

Santos, Rômulo José Oliveira Cardoso

Estratégia organizacional para uma startup: whalesoft
entretenimento o estudo de caso / Rômulo José Oliveira
Cardoso dos Santos. – São Luís, 2015.

50f.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração,
Universidade Federal do Maranhão, 2015.

Rômulo José Oliveira Cardoso dos Santos

**ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL PARA UMA STARTUP:
WHALESOFT ENTRETENIMENTO – O ESTUDO DE CASO.**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como atividade obrigatória para conclusão do curso e obtenção do grau de bacharel.

Aprovação em: / /

ORIENTADOR

1º EXAMINADOR

2º EXAMINADOR

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo traçar uma estratégia de ação para a *startup Whalesoft* utilizando as ferramentas de planejamento da administração de empresas. Considerando a evolução dos estudos de administração de empresas o presente trabalho abordou as metodologias de *startup* enxuta e aprendizagem organizacional. A primeira metodologia trata do processo de gerenciamento baseado na interação com o cliente e no rápido ajuste do produto a fim de atender as suas expectativas. A segunda metodologia, da aprendizagem organizacional, trata das diretrizes de conduta que empreendedores devem seguir para se tornarem melhores naquilo que eles desejam produzir. Sendo um estudo de caso, aplicou-se um questionário de caráter qualitativo para apresentar o modelo de negócios em detalhes na visão dos próprios empreendedores. Tais questões permitiram conhecer como a empresa se vê e como busca se posicionar no mercado. O levantamento dos principais fatores das variáveis externas através da análise PEST teve como objetivo o conhecimento de oportunidades e ameaças no ambiente. Finalmente fez-se a análise crítica com base no conteúdo teórico apresentado e propôs-se um conjunto de técnicas, ferramentas e boas práticas necessárias para que se crie um modelo de negócio sustentável.

Palavras-chave: Estratégia, planejamento, startup, produção enxuta, cliente.

ABSTRACT

This paper aims to outline an action plan for the startup Whalesoft using the planning tools of business administration. Considering the evolution of business administration studies this study approached the methodologies of Lean Startup and organizational learning. The first method is the management process based on the interaction with the customer and quick adjustment of the product to meet your expectations. The second methodology, organizational learning, deals with the conduct guidelines that entrepreneurs should follow to become better in what they wish to produce. As a case study, we applied a qualitative questionnaire to show the business model in detail in view of the entrepreneurs themselves. Such questions allowed us to know how the company sees itself and how seeks to position itself in the market. The survey of the main factors of external variables through the PEST analysis aimed knowledge opportunities and threats in the environment. Finally we made the critical analysis based on the theoretical content and proposed a set of techniques, tools and best practices necessary in order to create a sustainable business model.

Keywords: strategy, planning, startup, lean production, customer

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Estratégia em uma <i>startup</i> | 14 |
| Figura 2 - O ciclo de feedback construir-medir-aprender..... | 16 |
| Figura 3 - Métricas AARRR | 17 |
| Figura 4 - Canvas | 20 |
| Figura 5 - Premiação na SB Games | 36 |
| Figura 6 – Stand da startup em evento de jogos | 40 |
| Figura 7 – Testes com uma versão demonstrativa do jogo | 40 |
| Figura 8 – Sistema de ranking do jogo | 40 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1INTRODUÇÃO | 8 |
| 2Startups e os modelos de gestão modernos | 11 |
| 2.1Startups e inovação..... | 11 |
| 2.2Lean Startup..... | 12 |
| 2.3Aprendizagem validada | 15 |
| 2.4Ciclo construir-medir-aprender | 15 |
| 2.5Geração de Modelo de Negócios Canvas | 19 |
| 2.6A Estratégia numa Organização que Aprende | 26 |
| 2.7O ambiente das empresas | 28 |
| 2.8Benchmarking | 30 |
| 3METODOLOGIA DA PESQUISA | 32 |
| 4RESULTADOS DA PESQUISA | 34 |
| 4.1A Whalesoft | 34 |
| 4.2Análise PEST | 36 |
| 4.3O modelo de negócios Canvas da Whalesoft Entretenimento | 38 |
| 4.4Análise crítica e proposta de modelo de gestão | 42 |
| 5CONCLUSÃO | 45 |
| REFERÊNCIAS | 47 |
| APÊNDICE I - QUESTIONÁRIO | 49 |
| APÊNDICE II – Quadro Canvas preenchido. | 50 |
| ANEXO I – Autorização da empresa | 51 |

1 INTRODUÇÃO

Vive-se um momento inédito no cenário do empreendedorismo mundial. Com o avanço da tecnologia e a disseminação de dispositivos eletrônicos com acesso à internet surge um potencial ilimitado para a invenção de novos negócios ligados à tecnologia, entretenimento eletrônico e rede. Nunca antes se experimentou um momento tão propício para se empreender na área tecnológica. E os jogos eletrônicos são umas das áreas que mais tem se expandido em meio a este panorama.

Entre as iniciativas governamentais brasileiras de fomento ao empreendedorismo vale destacar a Startup Brasil e *brasilmaisTI* do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) o que demonstra a importância estratégica do assunto. O SEBRAE também vem atuando na disseminação de conhecimento a cerca da área, apesar do estudo específico de *startups* ainda ser pouco desenvolvido, carecendo principalmente de trabalhos científicos na área.

A alta mortalidade de *startups* no Brasil e no exterior é apontada por Blank (2014) como decorrente do uso de métodos tradicionais da administração. Ries (2012) endossa essa afirmação afirmando que os métodos tradicionais funcionam melhor em ambientes estáticos, algo que difere do ambiente de incertezas de *startups*, onde os riscos são maiores. No cenário nacional há também o que é conhecido como custo Brasil decorrente, entre outros fatores, da alta carga tributária e dos pesados encargos trabalhistas.

Alguns setores, no entanto, oferecem a oportunidade de conquistar mercados internacionais de maneira rápida em função da tecnologia. O mercado de jogos é um exemplo, que com a expansão da computação em nuvem não depende mais da fabricação de mídia física para produzir seus títulos.

A indústria de jogos é um mercado multibilionário e extremamente competitivo. Estima-se que esse mercado gerou no Brasil uma receita de US\$ 1,4 bilhão em 2015 (Newzoo, 2016), o maior mercado da América Latina e décimo primeiro no *ranking* mundial. O setor tem se mantido imune às crise econômicas, porém demanda uma mão de obra de alto nível, que é escassa no Brasil (GRUBERTT, 2015). O crescimento nas receitas desse tipo de negócio o torna muito atraente para investidores e pessoas interessadas em empreender.

Segundo Wesley & Barczak (2010) os jogos, mais do que serem grandes formas de entretenimento, influenciam tendências sociais, acompanham o desenvolvimento de processadores e criam uma série de oportunidades de aprendizagem. Inovação tem desempenhado um importante papel no longo desenvolvimento mercado de jogos (WESLEY & BARCZAK, 2010) e nesse sentido orientar empreendedores para o desenvolvimento de jogos inovadores pode ser de muito valor para sua sobrevivência neste mercado massivo, diversificado e crescente.

A *Whalesoft* Entretenimento é uma *startup* formada por três profissionais de Ciência da Computação e três profissionais de *Design*. A empresa já possui um portfólio de quatro jogos produzidos, um deles ainda em fase de produção, sendo este o seu maior projeto até então: *Origami Flight*, um jogo de ação em 2d desenvolvido para rodar em plataformas móveis, como celulares e *tablets*, assim como em computadores pessoais diretamente pelo navegador da internet.

Em face das demandas de um mercado dinâmico, das incertezas do ambiente externo, bem como as limitações da própria equipe faz-se necessário traçar uma estratégia para conduzir a *startup* em seus primeiros passos. É nesse processo de construção do planejamento que se busca conhecer o ambiente externo, montar o modelo de negócios e recomendar algumas estratégias e boas práticas para negócios que buscam a inovação e o sucesso. A problemática que serviu como ponto de partida para o presente trabalho foi: Como se dá o modelo de negócios da *startup Whalesoft* para o mercado de jogos do Maranhão?

O objetivo geral da presente pesquisa é propor um modelo de gestão voltado para empresas do tipo *startup*. Para isso irá usar-se como referência as metodologias e ferramentas apresentadas na seção 2, Startups e os modelos de gestão modernos. A pesquisa bibliográfica a cerca destas teorias é o primeiro objetivo específico. Investigar o ambiente no qual a startup está inserida, através do modelo PEST, é o segundo objetivo específico. Realizar entrevista qualitativa estruturada sobre o modelo *Canvas* para conhecer o modelo de negócios na visão do próprio empreendedor, será o terceiro objetivo secundário.

A presente pesquisa classifica-se como exploratória quanto aos objetivos e o método escolhido para a realização da mesma é o estudo de caso. Após a introdução do trabalho, seção 2 apresenta as metodologias de gestão modernas

aplicáveis ao modelo de negócio startup: lean startup, aprendizagem organizacional, análise PEST e *benchmarking*. A seção 3 apresenta a metodologia do trabalho. Na seção 4 são apresentados os dados e as informações obtidas em pesquisas e sua feita sua aplicação nas ferramentas administrativas, e na última seção faz-se a conclusão do trabalho.

2 Startups e os modelos de gestão modernos

Nas seções a seguir se apresentará o conceito de startup apresentado por Ries (2012) e algumas metodologias e ferramentas de gestão de empresas modernas. O critério estabelecido na escolha desses conceitos foi a aplicabilidade destes para o tipo de empresa estudado – *startups*. Deu-se preferência a modelos que se adequassem a ambientes mais dinâmicos e cenários de incerteza.

Também se partiu do conceito de produção enxuta, uma vez que na grande maioria das vezes recursos são escassos para *startups*, quem dá muita ênfase nesse fator é Ries (2012) criador da metodologia *lean startup*. Essa disciplina também é apontada por Paternoster *et al.* (2014, *apud* PAULA, 2015) como necessária para desenvolver e escalar um novo produto de *software* — assim como outras não pertencentes à área de gestão de empresas como *design thinking* e metodologias ágeis. Já Blank (2012) aponta a necessidade de se produzir em conformidade com os desejos do cliente (*customer development*) para que a empresa seja capaz de testar seus modelos de negócio de maneira confiável e rápida.

2.1 Startups e inovação

Ao contrário da visão clássica que se tem quando se imagina uma *startup*, não necessariamente esse tipo de organização é uma microempresa formada por um conjunto de jovens recém-formados ou universitários reunidos em uma garagem. O conceito de desse tipo de negócio é mais abrangente e, segundo Ries(2012, p.25), “uma *startup* é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”.

Sendo assim, uma *startup* pode ser até mesmo um setor de uma grande empresa, estabelecida no mercado, responsável por desenvolver e testar um novo produto. No entanto, Ries (2012) explica que não é todo tipo de novo negócio que pode ser categorizado como uma *startup*, pois o empreendedor de uma *startup* ainda não sabe quem são os seus clientes e como devem ser os seus produtos.

Em virtude de suas incertezas e do dinamismo do negócio Ries (2012) considera que a *startup* demanda um modelo de gestão diferente de empresas

tradicionais e mesmo um plano de negócios em seu modelo tradicional não é aplicável à realidade mutável de uma *startup*. O desafio do empreendedor então está em descobrir elemento certo a ser criado, ou seja, algo em que os clientes desejam e pelo qual estão dispostos a pagar (RIES, 2012).

Segundo Barros (2014, p. 20) “empresas pequenas e *startups* têm mais dificuldades em alcançar um espaço no mercado. Uma forma de diferenciar-se dos concorrentes é focar em inovação”. Atuar em mercados já consolidados demanda um alto grau de qualidade nos processos. Para lidar com a concorrência o empreendedor necessita produzir algo melhor ou mais barato, algo que é muitas vezes inviável para pequenas empresas em início de carreira (BARROS, 2014).

Apostar em um mercado novo, descobrir um novo nicho, produzir em contato constante com o cliente e buscar sempre maneiras de inovar são ações que permitem maiores chances para o sucesso. Blank (2014) afirma que a maioria das *startups* falham por não possuir um modelo estruturado de testar suas hipóteses a cerca do negócio (mercados, clientes, canais, preços) e assim diferenciar o que é suposição e o que é fato.

Empresas tradicionais não dão oportunidade dos clientes testarem seus produtos a não ser quando este já está nos estágios finais de desenvolvimento, quando pode já ser tarde demais (BLANK, 2014). A *startup* precisa de metodologias de gestão inteiramente focadas nos interesses do cliente e que encurtem o ciclo construir-medir-aprender o máximo possível. Algumas das mais utilizadas no mercado ultimamente serão detalhadas a seguir.

2.2 Lean Startup

O termo *Lean Startup*, que em português significa *Startup* Enxuta, tira seu nome da produção enxuta. Metodologia revolucionária desenvolvida pelos japoneses Taiichi Ohno e Shigeo Shingo na *Toyota* com a influência das ideias do americano William Edwards Deming, um especialista no controle estatístico de qualidade. O modelo de *Startup* Enxuta desenvolvido por Eric Ries toca em alguns pontos do Modelo Japonês de Administração uma vez que os princípios da economia de recursos, redução de estoques, produção *just-in-time* e aceleração no tempo do ciclo são comuns entre as duas metodologias (RIES, 2012).

Partindo destas ideias, o modelo da *Startup* Enxuta favorece a experimentação em detrimento do planejamento elaborado e assim torna o processo de abertura de um novo negócio menos arriscado e, principalmente, antecipa erros que só se revelariam mais tarde, tornando-os menos caros para o empreendedor.

A metodologia da *Startup* Enxuta se guia por cinco princípios básicos (RIES, 2012, p. 12-13):

1. Empreendedores estão por toda parte. Você não precisa trabalhar numa garagem para estar numa startup [...] e a abordagem da *startup* enxuta pode funcionar em empresas de qualquer tamanho, mesmo numa de grande porte, em qualquer setor ou atividade.
2. Empreender é administrar. Uma startup é uma instituição, não um produto, assim, requer um novo tipo de gestão, especificamente constituída para seu contexto de extrema incerteza [...]
3. [...] Startups existem não apenas para fabricar coisas, ganhar dinheiro ou mesmo atender clientes. Elas existem para *aprender* a desenvolver um negócio sustentável. Essa aprendizagem pode ser validada cientificamente por meio de experimentos frequentes que permitem aos empreendedores testar cada elemento de sua visão.
4. Construir-medir-aprender. A atividade fundamental de uma startup é transformar ideias em produtos, medir como os clientes reagem, e, então, aprender se é o caso de pivotar ou perseverar. Todos os processos de startup bem-sucedidos devem ser voltados a acelerar esse ciclo de *feedback*.
5. Contabilidade para inovação. A fim de melhorar os resultados do empreendedorismo e poder atribuir responsabilidades aos inovadores, precisamos focar também em assuntos menos interessantes: como medir o progresso, definir marcos e como priorizar o trabalho. Isso requer um novo tipo de contabilidade desenvolvida para startups e para as pessoas responsáveis por elas. [Ries, 2012, p.12-13]

Apesar de um plano de negócios, uma estratégia sólida e uma pesquisa de mercado completa causar certa fascinação no empreendedor, Ries afirma que tais fatores não garantem o sucesso de uma *startup*: “Planejamento e previsão são precisos apenas quando baseados num histórico operacional longo e estável, e num ambiente relativamente estático. *Startups* não têm nenhum dos dois.” (RIES, 2012, pg. 14). Apesar disso, o próprio autor reconhece a importância de o empreendedor traçar sua estratégia antes de partir para o desenvolvimento do produto e o desenvolvimento do ciclo construir-medir-aprender.

As *startups* também possuem um norte verdadeiro, um destino em mente:

criar um negócio próspero e capaz de mudar o mundo. Chamo isso de visão de uma *startup*. Para alcançar essa visão, as *startups* empregam uma estratégia, que inclui um modelo de negócios, um plano de produto, um ponto de vista acerca dos parceiros e dos concorrentes, e as ideias a respeito de quem serão os clientes. O produto é o resultado final dessa estratégia (RIES, 2012, p.20)

A figura 1 ilustra como deve funcionar a estratégia dentro de uma *startup*:

Figura 1 - Estratégia em uma *startup*



Fonte: Ries [2012]

O produto é o elemento volátil do gráfico, por isso está no topo da pirâmide. É o ponto de contato da empresa com o cliente, e de acordo com o *feedback* recebido por este, sofre ajustes. A estratégia envolve todo o modelo de negócios desenvolvido para se alcançar a visão. Quando as hipóteses fundamentais levantadas na estratégia não são alcançadas deve-se pivotar, ou seja, descartar a estratégia que estava sendo aplicada. A visão, no entanto, raramente muda. É o norte da empresa, para onde se pretende ir (MIRANDA; NARDES, 2014).

Em um contexto de absoluta incerteza, pouca importância tem cumprir prazos, seguir um modelo à risca e ser eficiente se você está produzindo algo que ninguém quer. Isso representa um gasto de tempo e recursos enorme, que para uma *startup* são significativos. Por isso, de acordo com a metodologia da *Startup Enxuta* é crucial entender o mais rápido possível o que os clientes querem e quais suposições levantadas nas estratégias são, de fato, reais. Só assim será possível se desenvolver um negócio sustentável (RIES, 2012).

Permitir que os clientes interajam com o produto (um protótipo deste) desde cedo é a única maneira de saber se a organização está no caminho certo, desenvolvendo algo que possui valor segundo a visão do cliente. Ries (2012, p.)

complementa esta informação: “Observemos que isso é diferente de perguntar aos clientes o que eles querem. Na maioria das vezes, eles não sabem o que querem antecipadamente”.

2.3 Aprendizagem validada

A aprendizagem validada é o nome do processo que resulta da interação da *startup* com o cliente. E o resultado desta interação deve ser a unidade essencial do progresso das *startups*. Como no método científico, a aprendizagem é respaldada por testes empíricos e demonstrada mediante melhorias positivas nas métricas principais da *startup*. Ries ilustra um modelo de aprendizagem que considera decompor a grande visão acerca do negócio em duas hipóteses: hipótese de valor e hipótese de crescimento (RIES, 2012).

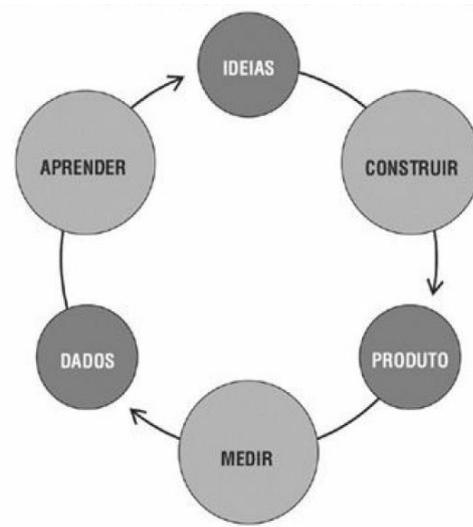
A hipótese de valor “é usada para testar se o produto ou serviço de fato fornece valor aos clientes no momento em que os estão utilizando” (RIES, 2012, p. 48). Em outras palavras, essa hipótese considera se o produto é atrativo o suficiente para seus primeiros clientes, e consegue ser visto com valor por eles.

A hipótese de crescimento é formulada para testar como novos clientes descobrirão o produto ou serviço (RIES, 2012), ou seja, ela vai considerar como aquele negócio irá se expandir a partir dos clientes iniciais. Essas hipóteses dão origem as variáveis de ajuste que serão testadas no ciclo de interações com o cliente, que fará o seu *feedback* a cerca do produto ou serviço.

2.4 Ciclo construir-medir-aprender

Em vez de entrar em um longo processo de produção para, apenas nos estágios finais testar o produto junto ao cliente, como fazem empresas tradicionais, *startups* precisam encurtar esse ciclo ao máximo possível. Por isso Ries apresenta o processo para conduzir experimentos em uma startup denominado Ciclo de *Feedback* construir-medir-aprender. Mostrado na figura 2:

Figura 2 - O ciclo de feedback construir-medir-aprender



Fonte: Ries (2012)

O primeiro passo é desenvolver um Produto Mínimo Viável (MVP na sigla em inglês). “O MVP é aquela versão do produto que permite uma volta completa do ciclo construir-medir-aprender, com o mínimo de esforço e o menor tempo de desenvolvimento” (Ries, 2012, p.57). Esboços, vídeos explicativos, maquetes, protótipos e produtos incompletos são exemplos de MVPs que podem ajudar as startups a iniciar o processo de aprendizagem junto aos clientes (RIES, 2012).

Não existe uma regra para se determinar o tamanho exato que deve ter um Mínimo Produto Viável, pois os empreendedores devem julgar qual será o modelo que permitirá a maior aprendizagem. Na dúvida, sempre se deve optar pela alternativa menor e mais barata. Por exemplo, o funcionamento de um software pode ser simulado utilizando cartões e fichas manuais apenas para dar uma noção de quais necessidades do cliente devem ser atendidas.

Uma vez criado o produto mínimo viável deve-se partir para a medição, para verificar se as hipóteses do negócio se concretizaram a partir do primeiro contato dos clientes com o MVP. Esse processo se dá com a contabilidade para inovação, conceito introduzido por Ries (2012).

A contabilidade para inovação funciona em três passos: primeiro, utiliza o Produto Mínimo Viável para estabelecer dados reais de onde a empresa está naquele momento (*baseline*). Segundo, o empreendedor direcionará suas decisões para, a partir dos números daquela *baseline*, perseguir o cenário ideal estabelecido no plano de negócio. Isso pode exigir muitas tentativas. Terceiro: Após a *startup* ter

tomado muitas decisões e melhorado seu mínimo produto viável na tentativa de mover a *baseline* para o ideal, é chegado o momento de finalmente decidir: perseverar ou pivotar (RIES, 2012).

Um erro que muitos empreendedores cometem é achar que pelo fato de a *startup* estar apresentando aumento nos números brutos de receita está indo tudo bem. Na verdade, em virtude da própria condição de incerteza inerente a esse tipo de negócio, não é confiável se basear nessas métricas que Eric Ries chama de “métricas de vaidade”. Saber identificar as métricas certas é o segredo para determinar o real progresso no ciclo de vida do produto. Para isso Ries (2012) aponta a necessidade de se fazer uma análise em *coortes*.

Segundo o autor, essa análise consiste em:

“Em vez de considerarmos totais acumulados ou quantidades brutas, tais como receita total e quantidade total de clientes, consideramos o desempenho de cada grupo de clientes que entra em contato com o produto independentemente. Cada grupo é denominado *coorte*” (RIES, 2012, p.: 90).

David McClure (Maurya, 2012 *apud* GIACOMASSI, 2014), CEO de uma incubadora de empresas norte-americana e investidor anjo, resume em cinco as principais métricas de propósito geral que realmente interessam na avaliação do sucesso do produto em uma *Startup*. A figura 3 resume essas métricas, conhecidas pela sigla AARRR:

Figura 3 - Métricas AARRR



Fonte: Giacomassi (2014)

No modelo apresentado apenas uma percentagem do total de clientes passa de uma etapa para a próxima, o que também é conhecido por métricas de funil. No caso da empresa de jogos, considera-se aquisição quando o cliente acessa a página

do jogo no site da loja e nas redes sociais ou baixa uma versão demonstrativa do jogo. Este é o primeiro contato do cliente com o produto. Ativação é a porcentagem de usuários que interagem mais profundamente com o jogo: no caso comprando o jogo, pagando pela versão completa, adquirir uma licença *Premium*, uma DLC (pacote de expansão), adquirindo algum item pago do jogo, divulgando o placar do jogo em redes sociais ou salvando o progresso.

Retenção é uma métrica decisiva, pois busca verificar qual a porcentagem de usuários continuam a jogar o jogo após o primeiro dia e após a primeira semana. Receita é a métrica que observará quanto os usuários em média geram de receita, ou quanto o jogo está arrecadando em números por usuário. Por fim, recomendação é a métrica que vai determinar quantos jogadores recomendam aquele jogo para seus conhecidos e o quanto isso aumenta a base de clientes. Isso pode ser medido tanto através da função compartilhar em redes sociais (quando o jogo possuir essa função), quanto por um comentário positivo que o jogador faz na página da loja, recomendando o produto para outros jogadores e também através de questionários (GIACOMASSI, 2014).

Ries (2012) ainda apresenta outra solução para avaliar o sucesso de uma *startup*, a utilização de testes comparativos entre grupos distintos de clientes que utilizarão versões diferentes do produto (ainda em formato MVP) ao mesmo tempo. É o chamado teste comparativo A/B. Esse teste tem como objetivo principal verificar se diferentes recursos empregados em versões diferentes do produto causarão impacto no comportamento do cliente e terão valor para este.

Por fim, Ries lembra que não há maneira de remover o elemento humano da gestão de empresas - visão, intuição, julgamento. Através da metodologia da *startup* enxuta o empreendedor tem condições de obter importantíssimos *feedbacks* dos clientes a cerca do seu produto. Porém a metodologia não oferece uma fórmula rígida para tomar a decisão de pivotar ou perseverar na estratégia (RIES, 2012).

Maurya (2012 *apud* GIACOMASSI, 2014) propõe uma fórmula para desenvolver uma hipótese falsificável que poderá ser usada para embasar uma decisão de perseverança ou pivotagem. Segundo Maurya (2012 *apud* GIACOMASSI, 2014) uma hipótese falsificável deve ser sempre baseada numa ação específica repetitiva, testável, cujo resultado possa ser mensurado. Com isso o empreendedor é capaz de se apoiar em um critério objetivo na hora de tomar a

decisão.

2.5 Geração de Modelo de Negócios Canvas

O plano de negócios sempre foi uma ferramenta de extrema importância no planejamento e estruturação de empresas nascentes ou mesmo em projetos de expansão de organizações já estabelecidas. Apesar de muito útil, o plano de negócios demanda muito tempo e pesquisa para ser montado, e uma vez pronto não permite ajustes radicais ou a análise de outros negócios simultaneamente em sua estrutura. Além disso, Blank (2013 *apud* Miranda & Nardes 2014) ressalta que o plano de negócios tradicional não permite o dinamismo da empresa se ajustar a *feedbacks* do cliente.

Pensando nas necessidades de um modelo de negócio mais dinâmico e que navega na incerteza, como as *Startups*, o suíço Alexander Osterwalder publicou em 2010 o livro *Business Model Generation* promovendo um conjunto estruturado de conceitos, organizados visualmente, que se tornou a principal ferramenta no teste de hipóteses de uma startup (BLANK & DORF *apud* MIRANDA &f NARDES, 2014).

Dornelas (*apud* MIRANDA & NARDES, 2014, pg: 14) corrobora com essa ideia ao afirmar que:

[...] o *Canvas* tem grande sinergia com os conceitos da metodologia Lean Startup, Isso porque, como o *Canvas* é algo prático de se fazer, é possível reunir a equipe de empreendedores, discutir os principais componentes do modelo de negócios, testar as hipóteses e, paulatinamente, ir evoluindo o conceito do negócio, produzindo novas versões do *Canvas* (DORNELAS *apud* MIRANDA & NARDES, 2014).

O modelo *Canvas*, que em português significa tela, é um quadro dividido em 9 partes onde é possível se desenhar diferentes versões do negócio até se chegar a uma que faça mais sentido (NAGAMATSU *et al.*, 2014). Dessa maneira, equipes que gerenciam *Startups* tem em mãos um importante recurso para organizar suas ideias e contemplá-las por inteiro em apenas um único papel, ou quadro, antes de partir para o desenvolvimento e produção.

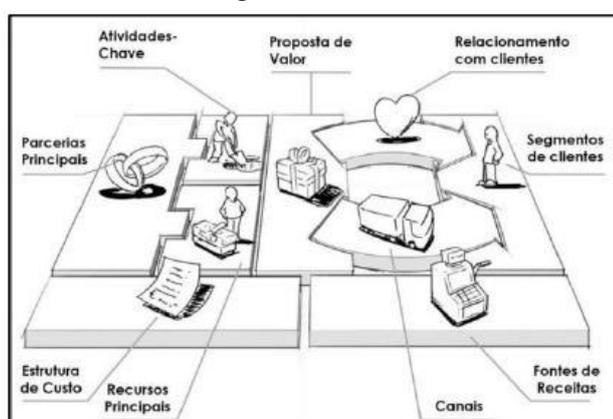
Segundo o criador do modelo: “O desafio é que o conceito deve ser simples, relevante e intuitivamente compreensível, apesar de não simplificar as complexidades de como as empresas funcionam” (OSTERWALDER, 2011, p.15). O

Canvas, em linhas gerais, descreve o processo pelo qual a *Startup* irá criar, fornecer e capturar valor (OSTERWALDER, 2011).

[...] acreditamos que um Modelo de Negócios pode ser melhor descrito com nove componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Os nove componentes cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011 apud MIRANDA; NARDES, 2014, p.265)

A figura 4 apresenta o quadro de geração de modelo de negócios criado por Osterwalder:

Figura 4 - Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2011 apud Miranda; Nardes, 2014

O *Canvas* deve descrever a estratégia da empresa. Além disso, permitir que os empreendedores comuniquem seu plano de maneira simples e intuitiva, preenchendo os campos do quadro com *post-its* e realizando mudanças sempre que for necessário. Isso, obviamente é feito trocando-se os adesivos.

A seguir são explicados em detalhes cada uma das seções do *Canvas*.

a) Segmento de clientes: São os diferentes grupos de pessoas que a *Startup* pretende servir e criar valor. Nesse quadro também os empreendedores devem definir se o produto será voltado a um mercado de massa ou a um mercado de nicho. De acordo com Osterwalder (2011) o que determinará a segmentação de um grupo de pessoas são suas necessidades, seus comportamentos e atributos. Kotler (1982, apud NAGAMATSU, 2014, p.8) considera que:

A segmentação de mercado é o reconhecimento básico de que cada mercado é composto de segmentos distintos, consistindo em compradores com diferentes necessidades, estilos de compra e respostas a variações na oferta. Nenhuma oferta ou enfoque ao mercado satisfará a todos

compradores. Cada segmento de mercado representa uma oportunidade diferente. A empresa deverá estudar as oportunidades em setores diferentes do mercado antes de tomar uma posição. (Kotler, 1982, apud NAGAMATSU, 2014, p.8)

Como foi apontado pelo autor, se estas características forem tão variadas ao ponto de se gerar uma clara diferenciação entre dois ou mais grupos de clientes distintos, a empresa deve pensar em estratégias para atender os vários grupos ou, se for o caso, escolher quais atenderá e quais ignorará.

b) Proposta de valor: Nessa parte se descreve quais são as ofertas de valor do negócio para os segmentos de clientes anteriormente definidos. Em outras palavras, lista-se quais benefícios o cliente enxergará na empresa. Quais fatores o farão optar por ela em detrimento das concorrentes (OSTERWALDER, 2011). Kotler (2006, p.312) considera que: “os meios de comunicação óbvios – e muitas vezes os mais atraentes aos olhos dos consumidores – relacionam-se a aspectos do produto ou serviço”. O autor considera que o produto pode ser diferenciado no mercado em virtude de variações em diversas dimensões: formato, características, desempenho, durabilidade, confiabilidade, conservação, estilo e design.

Para Kotler (2006, p.305), “o posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo”. Mesmo fatores externos ao produto como a distribuição, propaganda, promoção e a marca influenciarão na qualidade (Kotler, 2006). Por exemplo, as marcas Nintendo ou Sony são bastante conhecidas entre o público *gamer* pela qualidade superior de seus jogos ou consoles.

c) Canais: Os canais dizem respeito a toda forma pela qual a Startup se comunica com seus clientes, entregando a eles a sua proposta de valor (OSTERWALDER, 2011). Nesse campo entram vendas, comunicação, distribuição do produto e toda a parte de logística. Segundo o autor do BMC, os canais devem ser escolhidos cuidadosamente e gerenciados com empenho, pois eles desempenham um papel importante na experiência do consumidor (OSTERWALDER, 2011).

Kotler (2006) considera que:

“os canais de marketing são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou

consumo. Eles formam o conjunto de caminhos que um produto ou serviço segue depois da produção, culminando na compra ou na utilização pelo usuário final” (Kotler, 2006, p.464).

A importância dos canais é que eles representam custo de oportunidade para a empresa, um de seus papéis é “converter compradores potenciais em pedidos lucrativos” (Kotler, 2006, p.465). O tipo de canal escolhido terá um peso sobre a determinação de outras decisões sobre o produto, como preço, força de vendas, propaganda. Os canais, por fim, representam alianças de longo prazo entre empresas (Kotler, 2006).

d) Relacionamento com o cliente: Essa parte aborda as estratégias de retenção de cada segmento de clientes. Basicamente, estratégias para mantê-los e não perdê-los para a concorrência. Osterwalder (2011) lembra que esse atendimento pode ser tanto pessoal, personalizado ou automatizado. Tudo deve ser determinado com base no nicho de clientes que se quer atender, e no que significa valor para eles. “Seja como for a forma de relacionamento, em geral, ele objetivará a conquista de novos clientes ou a fidelização dos clientes já existentes” (MIRANDA & NARDES, 2014, pg: 266).

Kotler (2006) introduz o conceito de Gestão do Relacionamento com o Cliente (GRM). Segundo o autor “trata-se do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os pontos de contato com ele, a fim de maximizar sua fidelidade” (Kotler, 2006, p.151). Peppers e Rogers (2001 *apud* Kotler, 2006, p.151) descrevem um modelo de quatro etapas para o marketing um-para-um que pode ser adaptado ao conceito de GRM:

- Identifique seus clientes atuais e potenciais: Não vá atrás de todo mundo. Construa, mantenha e garimpe um rico banco de dados de clientes, com informações advindas de todos os canais e pontos de contato com o cliente.
- Diferencie seus clientes em termos de suas necessidades e seu valor para a empresa. Dedique-se mais aos clientes mais valiosos. [...]
- Interaja com os clientes individualmente para melhorar seu conhecimento sobre as necessidades de cada um e construir relacionamentos mais sólidos. Desenvolva ofertas customizadas e as comunique de maneira personalizada.
- Customize produtos, serviços e mensagens para cada cliente. Use os pontos de contato e o site da empresa para facilitar a interação com os clientes.

Percebe-se então a importância dos empreendedores relacionarem-se pessoalmente com os clientes. Além disso, constata-se a necessidade de

transformar cada experiência do cliente com a organização em algo positivo. Uma empresa de *software* e jogos pode fazer uso de cada interação em eventos, *workshops*, feiras de tecnologia, ou mesmo fóruns de internet, redes sociais, e-mail, para estabelecer maior proximidade com seus segmentos de clientes-alvo, ouvindo suas sugestões, reclamações e tirando suas dúvidas.

e) Fontes de Receita: Nesse campo listam-se todas as formas pelas quais a startup obterá receita de seus segmentos de clientes. Osterwalder (2011) destaca as mais comuns: a receita a partir de uma transação única (venda), pagamentos contínuos (mensalidade), cobrança de taxas pelo uso de um produto licenciado, receitas com anúncios e pagamento por suporte pós-compra (manutenção e melhorias).

Shapiro *et al.* (1999, *apud* Lemes et al. 2012) lembra que jogos eletrônicos, por serem bens da informação, podem ser caros de se produzir mas em contrapartida são muito baratos para serem reproduzidos, com custos marginais próximos a zero. Isso implica que a *internet* passa a ser o meio ideal para a reprodução destes bens.

Em geral, na produção de informação os custos são pagos adiantados, antes da produção. Desta maneira, o preço da informação deve ser fixado de acordo com seu valor (o valor percebido pelo consumidor), e não pelo seu custo. No entanto, a concorrência entre os vendedores de bens da informação tende a empurrar os preços para zero. No limite a zero, a informação se torna gratuita, como a oferecida na Internet. O que explica por que bens puramente digitais como jogos para celulares sofrem uma forte pressão por preços muito baixos, independente do problema da pirataria [Shapiro *et al.* 1999 *apud* Lemes *et al.* 2012, p.2].

Shapiro *et al.* (1999, *apud* Lemes et al. 2012) aponta que o baixo custo na reprodução e distribuição dos jogos favorece a distribuição de amostras grátis, como fases de jogos de graça ou até mesmo o próprio jogo. Anderson (2009, *apud* Rodrigues et al. 2013 p.168) afirma que a disponibilização de produtos gratuitos associados à versões pagas, com mais vantagens (*premium*), pode ser um negócio lucrativo pois: “ainda que a fração de usuário premium seja minúscula quando comparado com os usuários gratuitos, essa pequena fração é capaz de manter o produto ou serviço no mercado e ainda gerar lucros”.

Lemes et al. (2012) conclui que as novas maneiras de se obter fontes de receita nesse cenário são:

O jogo como um serviço: o jogo deixa de ser vendido como um produto, onde é vendido uma única vez. Passa-se a cobrar pelo serviço, oferecendo

a oportunidade de jogar o jogo, geralmente em rede, através de uma mensalidade paga pelo jogador.

Microtransações: vende-se o jogo por um pequeno valor ou o mesmo é fornecido de graça, entretanto o produtor ganha com a venda de conteúdos adicionais, como armas, fases, novos personagens, etc. Muitas vezes por valores muito pequenos, mas que no agregado e com vendas recorrentes geram uma receita importante, além de garantirem uma sobrevivência ao jogo.

Exploração da publicidade: Os jogos são oferecidos gratuitamente ou por um preço muito baixo para se gerar receita com a venda ou impressões de peças publicitárias dentro do jogo. (Lemes et al. 2012)

O empreendedor deve responder ao seguinte questionamento: “Que valor, cada segmento de clientes está realmente disposto a pagar?” (OSTERWALDER, 2011, p.: 30). Nas palavras dos autores, se o cliente é o coração do modelo de negócio, as fontes de receita são as artérias.

f) Recursos principais: Descreve os recursos mais importantes para fazer o negócio funcionar. Recursos são primordiais pois eles permitem que a empresa crie e ofereça sua proposta de valor, mantenha relacionamentos com seus segmentos de clientes e obtenha receita (OSTERWALDER, 2011). Os autores afirmam que os recursos podem ser físicos, intelectuais ou financeiros. Em relação a sua origem, eles podem ser próprios da empresa, alugados ou adquiridos de parceiros-chaves.

g) Atividades-chave: Descreve as atividades primordiais para se fazer com que o modelo de negócio funcione. Segundo Osterwalder (2011) essas atividades, juntamente com os recursos, são necessárias para criar e oferecer a proposta de valor, manter relacionamentos com os segmentos de clientes e fazer com que o negócio gere receita. Cada modelo de negócio demanda atividades específicas em função da própria natureza de sua atuação.

h) Parcerias principais: Lista os parceiros fundamentais para o funcionamento do modelo de negócio. Nesse campo entram terceirizados, fornecedores, outras empresas e até mesmo concorrentes (OSTERWALDER, 2011). Na visão dos autores, as razões que levam empresas a criarem alianças é a necessidade de otimizar seus modelos, obter economia de escala, reduzir riscos e incertezas ou adquirir novos recursos e atividades particulares que outras empresas podem oferecer.

Kotler (2006) alerta para a atenção na escolha dos parceiros pois os clientes consideram aqueles como parte da empresa. O empreendedor deve avaliar uma série de características com o objetivo de determinar o parceiro ideal para a organização. Por exemplo: tempo de experiência no negócio, a forma de atuação no mercado, histórico de crescimento e lucro, grau de solvência, capacidade de cooperação e reputação no mercado (Kotler, 2006).

i) Estrutura de custo: Onde se descreverá todos os custos (ou os mais importantes) envolvidos na operação do modelo de negócios. Geralmente o preenchimento desse campo deve ocorrer por último, uma vez que se torna mais fácil definir os custos após saber quem são os parceiros, quais são as atividades-chave e os recursos que a empresa conta ou deve adquirir (OSTERWALDER, 2011).

A estrutura de custo abrange: os custos fixos, que permanecem os mesmos apesar do volume de artigos ou serviços produzidos; os custos variáveis, que variam proporcionalmente com o volume de artigos ou serviços produzidos; as economias de escala: vantagens de custo das quais o negócio tira proveito na medida em que a demanda aumenta. E, por fim, as economias de escopo: vantagens de custo das quais um negócio tira proveito devido a um maior escopo de operações (OSTERWALDER, 2011).

Sobre esse campo específico do Canvas é importante conhecer quais são os custos mais importantes do modelo de negócio, quais recursos são mais caros, quais atividades chaves são mais caras. Porter (1996) afirma que:

O custo é gerado quando se executa atividades, e a vantagem nos custos surge ao se executar atividades específicas com maior eficiência do que as concorrentes. Da mesma forma, o diferencial surge tanto da seleção de atividades como da forma como são realizadas. As atividades, então, são as unidades básicas da vantagem competitiva. A vantagem ou a desvantagem global resulta de todas as atividades de uma empresa, não apenas de algumas (Porter, 1996).

Alguns modelos buscam minimizar o custo de seus negócios tentando manter uma proposta de valor de baixo preço, com máxima automação e terceirizações extensivas, é o caso de linha aéreas econômicas, por exemplo (OSTERWALDER, 2011). Por outro lado, outros modelos de negócio se concentram em criar o maior valor possível para seus segmentos de clientes. Nesses casos há a preocupação em criar propostas de valor de alto nível de personalização (OSTERWALDER, 2011).

2.6 A Estratégia numa Organização que Aprende

Muitos pesquisadores da área de negócios concordam que as empresas que sobrevivem e tem sucesso são aquelas que, mais do que se adaptar ao ambiente, aprendem com ele — *learning organizations*. Para Bethlem (2009, p.: 11): “o comportamento do indivíduo é explicado em termos de uma interação contínua e recíproca entre as cognições do indivíduo e seu ambiente, e é assim sujeito a ajustamentos em função da interação”.

O modelo de aprendizagem organizacional proposto por Ginter & White (ano *apud* BETHLEM, 2009) se apoia no conceito de aprendizagem social. Trata-se do processo de observação do comportamento de outros indivíduos e as consequências de tais comportamentos. Segundo os autores, os indivíduos tendem a copiar ou não as ações de outrem, provocando mudanças em seu próprio comportamento, o que por sua vez passará a influenciar outras pessoas em um ciclo virtualmente infinito.

Um modelo mais amplo desse ciclo de interações pessoa-ambiente faz uma analogia com o mercado empresarial e no lugar de pessoa, usa a palavra organismo representando a empresa (BETHLEM, 2009). O que mostra como a lógica desse ciclo de aprendizado também se aplica para empresas uma vez que organizações são essencialmente formadas por humanos e são submetidas à decisões de gestores humanos, naturalmente sujeitas a falhas.

Ambiente estímulo, segundo Ginter *et al* (*apud* BETHLEM, 2009), é onde a empresa vai operar e oferece a ela vários estímulos. O modelo apresentado pelos autores divide esse ambiente entre interno e externo. A empresa, chamada de organismo no modelo, vai reagir a cada variável do ambiente. Essa reação, segundo os autores, é o aparecimento de uma perspectiva ou visão e do planejamento. Assim a teoria da aprendizagem social sugere que os processos cognitivos e as percepções do ambiente atuam na determinação do comportamento que os dirigentes de uma empresa adotarão (BETHLEM, 2009).

Nonaka e Takeuchi (1997 *apud* BITENCOURT, 2001) consideram a aprendizagem organizacional como a internalização do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Segundo os autores:

É intimamente relacionado ao aprender fazendo. Quando são internalizados nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou *know how* técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos (Nonaka e Takeuchi 1997 *apud* BITENCOURT, 2001).

Peter Senge é outro importante autor que tratou a aprendizagem organizacional em seu livro *A Quinta Disciplina* lançado em 1990. Para Senge (1990) uma organização que aprende constitui-se de um agrupamento de pessoas que, ao longo do tempo, aprimoram sua capacidade de criar o que elas verdadeiramente desejam criar. Busca-se também o aprimoramento na maneira de pensar e interagir dos seus membros. Para isso, segundo o autor, os “empreendedores devem testar continuamente sua experiência transformando-a em conhecimento - acessível a toda a organização e pertinente ao seu propósito central” (SENGE, 1990, p. 45).

Nesse ponto, a ideia de Peter Senge se relaciona com a metodologia da *startup* enxuta (*lean startup*) proposta por Eric Ries. Para Senge não adianta a empresa produzir resultados extraordinários (métricas de vaidade) se a obtenção desses resultados não for testada (ciclo construir-medir-aprender), ou se não for transformada em conhecimento (aprendizagem validada) ou se esse conhecimento não estiver acessível a toda a organização. Assim, ainda segundo Senge (1990), sem obedecer a essas etapas do processo de aprendizagem organizacional, a empresa não será capaz de expandir sua capacidade de atingir esses bons resultados (criação de um modelo de negócios sustentável, defendido por Ries).

As “Cinco Disciplinas” têm por função fornecer teorias, métodos e ferramentas que permitirão às pessoas novas capacidades que estimulem o aprendizado. Segundo o autor da teoria, essas disciplinas em conjunto habilitarão a empresa para, verdadeiramente, aprender e realizar suas mais altas aspirações (SENGE, 1990). São elas:

- a) Domínio pessoal (*personal mastery*): Diz respeito basicamente ao autocontrole e autodisciplina. A empresa deve ser um ambiente que estimule cada colaborador a se desenvolver na direção das metas e dos fins escolhidos. Com isso toda a empresa tende a ganhar, uma vez que as organizações não conseguem aprender mais do que seus integrantes (SENGE, 1990);

- b) Modelos mentais (*mental models*): Essa disciplina compreende o questionamento e a reflexão acerca dos modelos mentais que cada membro da organização tem sobre o mundo, sobre o mercado e como esses modelos podem moldar as ações e decisões das pessoas. Esses modelos mentais arraigados tendem a se transformar em hábitos. A aprendizagem organizacional passa pelo constante revisionamento a cerca desses paradigmas (SENGE,1990);
- c) Visão compartilhada (*shared vision*): É o senso de compromisso do grupo com o futuro que se deseja construir. Sendo assim, a visão da empresa não pode ficar só no papel, ela deve ser compartilhada e aceita por todos os integrantes da organização (SENGE,1990);
- d) Aprendizagem em equipe (*team learning*): Quebrar barreiras dentro da empresa, constituindo um ambiente cooperativo no qual o grupo consiga desenvolver inteligência e capacidade maiores do que a soma dos talentos dos membros individuais (SENGE,1990);
- e) Pensamento sistêmico (*system thinking*): A quinta disciplina diz respeito a necessidade de se raciocinar de maneira sistêmica em vez de somente pensar e agir com base no que está imediatamente à frente da organização. O empreendedor deve aprender a enxergar todas as inter-relações que moldam o comportamento dos sistemas e com isso não ser imediatista ou criar ilusões com base em dados isolados (SENGE,1990).

2.7 O ambiente das empresas

Uma crítica levantada por alguns autores em relação ao planejamento de empresas se faz pelo fato deste não considerar as mutações constantes que ocorrem no ambiente. Para Bethlem (2009), o planejamento estruturado considera as informações que entram no seu processamento precisas e imutáveis e com base nelas projeta ações e resultados determinados, contando as vezes com valores especificados por números de várias casas decimais.

Blank (2014) vai além. No quinto princípio do seu *Customer Development Manifesto*, o autor afirma que nenhum plano de negócios sobrevive ao primeiro contato com os clientes. Longe de ser um livro de receitas para a empresa dar certo,

o plano de negócios tradicional, na visão do autor, é um conjunto de hipóteses não comprovadas. Contudo, por ser uma função inseparável de qualquer ação inteligente, o planejamento não deve ser abandonado mas sim visto e executado de uma maneira diferente. O bom planejamento deve ser capaz de processar as alterações ambientais e deve estar sujeito a alterações e revisões constantes (BETHLEM, 2009), além de poder ser falseado e validado, junto aos clientes, com base em *feedbacks* contínuos (MAURYA, 2010).

O conhecimento das variadas dimensões que podem influenciar diretamente o seu negócio se faz de extrema importância para o empreendedor. E no caso de empresas de tecnologia, nas quais há mais possibilidades de acesso ao mercado global, a compreensão de ambientes complexos e dinâmicos é um passo obrigatório na elaboração de cada nova estratégia. Para Bethlem (2009) o que ocorre no ambiente externo da empresa sofre pouca influência dela ou é totalmente fora do seu controle. Porém é importante para empresa ter alguns instrumentos para prever, mesmo que aproximadamente o que poderá ocorrer em seu ambiente.

O empreendedor, ao estudar um mercado, deve levantar e coletar dados sobre o ambiente e sobre os diversos fatores que possuirão reflexo sobre a empresa e sobre seus produtos e mercados. “O acrônimo PEST é utilizado para identificar quatro dimensões de análise ambiental de natureza qualitativa de fenômenos dificilmente quantificáveis: a política, econômica, a social e a tecnológica” (CASTOR, 2000 p.5). O conhecimento destas variáveis será fundamental para se identificar oportunidades e ameaças no ambiente, que influenciarão na escolha estratégias a serem tomadas pela empresa.

a) **Ambiente Político:** No ambiente político inclui-se leis e regulamentações que afetam o setor em que a empresa atua, mudanças no governo, a política de impostos da região e as normas de segurança para embalagens e produtos. Para Bethlem (2009, p: 138): “o regime político de um país tem influência dominante sobre a forma de operar os fatores econômicos e organizar o trabalho humano e, portanto, na estrutura e funcionamento dos negócios e empresas do país”.

b) **Ambiente Econômico:** Abrange fatores relacionados ao ciclo e modelo econômico do país ou região e merece atenção especial. Também considera

informações da política fiscal, cambial e monetária da região. A necessidade de se conhecer o comportamento da economia no futuro levou ao desenvolvimento de cenários econômicos que devem ser combinados com outros dados afim de que obtenha uma visão mais abrangente do ambiente (CONTADOR *apud* BETHLEM, 2009).

c) Ambiente Social: Engloba fatores culturais e religiosos e permite principalmente se conhecer o mercado consumidor da região. Seus costumes, preferências e a tendência geral de consumo para um determinado mercado específico. Bethlem (2009) aponta que muitas empresas multinacionais abandonaram o etnocentrismo e procuram ajustar seus produtos, técnicas de *marketing*, de gerência e comunicação à cultura dos países que operam. Contudo, o autor ressalta que algumas barreiras permanecem intransponíveis e devem portanto ser respeitadas — principalmente as relacionadas a religião e ideologias.

d) Ambiente Tecnológico: Terá como foco o conhecimento das inovações tecnológicas e seu impacto nas relações de custo e oferta da empresa. Bethlem (2009) ressalta que a importância do conhecimento sobre desenvolvimentos tecnológicos é crucial para as empresas que atuam em mercados onde os produtos e processos são passíveis de alterações decorrentes de mudanças tecnológicas. O autor também lembra que é importante conhecer o ciclo de vida dos produtos, e prestar especial atenção aos produtos maduros.

2.8 Benchmarking

Benchmarking constitui um processo sistemático de comparações e estudos a cerca de produtos e processos semelhantes. Em geral o que motiva as empresas a usar o *benchmarking* é a busca por oportunidades e inovações que venham a maximizar os resultados do negócio. Segundo Carlini *et al* (2004, p.: 61): “acima de tudo, essa técnica auxilia as empresas a identificar os seus pontos fortes e fracos e assim desenvolver estratégias de inserção e permanência em um mercado com a concorrência cada vez mais acirrada”.

O processo de *benchmarking* constitui-se de três fases: planejamento, execução e implementação de melhorias. No planejamento se define quais processos e produtos serão comparados e por qual razão. De acordo com Carlini *et al* (2004, p.:61) essa fase é responsável por “determinar os fatores-chave a serem medidos e identificar as empresas que executam com excelência de desempenho as práticas que serão analisadas”.

Na etapa de execução a empresa vai buscar analisar o desempenho das organizações utilizadas como referência. Deve-se para isso buscar formas de quantificar este desempenho e entender como ele foi alcançado. A seguir a empresa vai analisar o seu próprio desempenho e comparar com os das organizações-alvo (Carlini *et al*, 2004).

Na fase de implementação a empresa deve buscar formas de operacionalizar as melhorias, e integrá-las a sua rotina. O objetivo deve ser atingir ou ultrapassar em qualidade as empresas escolhidas por suas boas práticas. Os resultados alcançados deve ser monitorados e a colaboração de toda a equipe é fundamental.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Realiza-se neste trabalho a pesquisa exploratória, pela razão desta proporcionar maior proximidade com o problema proposto. Busca-se desta maneira um aprimoramento de ideias sobre a área estudada, no caso a estratégia em empresas do tipo *startup*. Sampieri et al. (1991 apud PIOVESAN, 1995 p.23) afirma que:

[...] os estudos exploratórios servem para aumentar o grau de familiaridade com fenômenos relativamente desconhecidos, obter informações sobre a possibilidade de levar adiante uma investigação mais completa sobre um contexto particular da vida real e estabelecer prioridades para investigações posteriores, entre outras utilizações. Porém, os estudos exploratórios em poucas ocasiões constituem um fim em si mesmos. “Eles se caracterizam por serem mais flexíveis em sua metodologia em comparação com os estudos descritivos ou explicativos, e são mais amplos e dispersos que estes dois últimos tipos (por exemplo, buscam observar tantas manifestações do fenômeno estudado quanto for possível)” (SAMPIERI et al., 1991, p. 60)

Os procedimentos técnicos utilizados para essa pesquisa dividem-se em duas fases. No primeiro momento realizou-se pesquisa bibliográfica para conhecer-se a produção científica nacional — artigos, teses, dissertações — nesta área ainda pouco pesquisada. Também com a pesquisa bibliográfica procurou-se conhecer as técnicas de gestão atuais mais recomendadas para esse modelo de empreendimento.

Em seguida parte-se para analisar os fatos do ponto de vista empírico, confrontando a visão teórica com os dados da realidade. O estudo de caso foi a metodologia escolhida. No estudo de caso, uma apresentação da organização é feita, descrevendo-se a estrutura da empresa, seu histórico, suas motivações, suas conquistas até o momento da pesquisa e suas aspirações para o futuro.

Na visão de Mendes *et al* (2006, p.:62):

O estudo de caso é um método em que o fenômeno é estudado e analisado em seu contexto real, buscando avaliar as decisões que foram tomadas, o porquê de determinadas atitudes adotadas e em que resultaram. Desse modo, as causas e consequências do fenômeno e seu desenvolvimento vão sendo esclarecidos, sempre dentro do momento e circunstâncias em que ocorreram.

Forma de coleta de dados. Para um conhecimento mais aprofundado sobre o mercado de jogos, foi utilizada a análise PEST que consiste no levantamento de fatores mais importantes do ambiente externo político, econômico, sociocultural e

tecnológico. Com a finalidade de preencherem-se os quadros do modelo *Canvas* aplicou-se um questionário qualitativo junto com o fundador da Whalesoft, Wallas Henrique, em março do ano corrente.

As respostas obtidas são apresentadas na seção que apresenta o modelo de negócio da Whalesoft. O trabalho se encerra com a análise crítica dos dados levantados no *Canvas* e algumas orientações e sugestões para a operacionalização da *startup* à luz dos conceitos estudados.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

A apresentação dos resultados da pesquisa se inicia pela descrição da startup estudada, todas as informações foram obtidas via entrevista com o fundador e CEO da Whalesoft Wallas Henrique realizada em março de 2016. A seguir, por meio da análise PEST são destacados os principais fatos do ambiente da empresa que poderão influenciar sua atividade. Com as informações levantadas por meio do questionário é preenchido o quadro de modelo de negócio Canvas que apresenta todos os aspectos operacionais e estratégicos da empresa. O modelo completo preenchido do Canvas se encontra no Anexo II do presente trabalho.

Ao final dos resultados faz-se uma análise crítica dos dados levantados na entrevista e é proposta a aplicação das metodologias estudadas na pesquisa bibliográfica no planejamento da empresa e operacionalização de suas atividades.

4.1 A Whalesoft

A *Whalesoft* Entretenimento segundo, seu fundador Wallas Henrique, é uma *startup* fundada em 2010 por três alunos do curso de Ciência da Computação da UFMA. Atualmente o grupo conta com um portfólio de quatro jogos, sendo dois deles educacionais — feitos sob demanda para uma empresa de eventos — um exclusivo para portáteis e o maior projeto, *Origami Flight*, que será disponibilizado para vendas na *Steam* no primeiro semestre de 2016. Dos três cientistas da computação que iniciaram a *startup* só um permanece no grupo, que hoje já conta com mais dois programadores e quatro designers.

A *Whalesoft* não conta com sede física, o grupo realiza reuniões periódicas tanto em laboratórios da UFMA quanto na casa de algum membro para tratar dos assuntos da *startup*. Em virtude da própria natureza do trabalho, o fundador e CEO, Wallas Henrique, pode acompanhar todo o trabalho dos demais membros através de ferramentas online: planilha *kanban*, e-mail, *redmine*, *google drive* e *google hangout*. A *Whalesoft* também conta com um *website* e contas em redes sociais através das quais é possível entrar em contato com o grupo e obter informações sobre os projetos.

Inicialmente motivados pelo mercado de jogos rentável e em expansão, a grande demanda por este tipo de entretenimento e a total inexistência de desenvolvedoras concorrentes no estado, os alunos aproveitaram sua qualificação técnica em programação e desenvolvimento de *softwares* para se juntar e transformar suas aspirações em um negócio rentável.

Com as primeiras reuniões e *brainstormings* para conceber um conceito que parecesse viável para o grupo veio a ideia para o primeiro produto: um jogo 2d, no estilo *shoot'em up*. No jogo, com temática de guerra futurista, robôs gigantes (*mechs*) com capacidade de se transformarem em veículos seriam os protagonistas. Uma das primeiras dificuldades que o grupo encontrou foi encontrar pessoas qualificadas na área de design para completar a equipe. O projeto inicial avançou bastante nos primeiros meses na programação das partes essenciais do jogo, porém a falta de uma orientação para o mercado, além de limitações da própria equipe na época, acabou por manter a *startup* parada pelo período de um ano.

Nesse intervalo os membros da empresa aproveitavam para conhecer mais o mercado de jogos no Maranhão e no Brasil. Participaram de eventos de nível nacional como SB Games e *Campus Party*, fizeram cursos de aperfeiçoamento em suas áreas, adquiriram livros sobre o assunto do negócio que desenvolviam e concluíram seus cursos de graduação.

A mudança veio um ano depois, em 2010, quando finalmente quatro designers entraram para o time de desenvolvimento. O fundador da *startup* decidiu então abandonar o projeto do jogo original e criou um novo conceito, mais viável, fruto de uma pesquisa de mercado mais aprofundada. Muitos códigos do projeto anterior foram aproveitados, assim a forma do jogo em 2d se manteve. Porém agora no estilo *shoot'em up* de naves, sem as complexas funcionalidades do jogo anterior. Além da mudança no *gameplay*, o jogo teria uma história com apelo infanto-juvenil - abandonando o contexto de guerra pelo de fantasia - mostrando sinais de que agora, após mais pesquisa de mercado, o produto atendia requisitos que o tornava aceitável por um público mais amplo.

Os resultados dessa mudança no produto vieram em pouco tempo. Em 2015 o *Origami Flight* ganhou o prêmio de “Melhor arte” na SB Games. Em dezembro do mesmo ano o jogo conseguiu obter a aprovação da *Steam* para ser vendido nesta que é uma das maiores plataformas *online* para venda de jogos.

Figura 5 - Premiação na SB Games



Fonte: Whalesoft

Desde a fundação da *Whalesoft* até os dias atuais, foi possível testemunhar uma clara transformação no mercado maranhense de desenvolvimento de jogos. De um cenário praticamente estático em 2010 para um mercado aquecido. Hoje já há vários grupos, e algumas empresas de desenvolvimento de jogos. Além de cursos na área, São Luís já é cenário de *workshops*, palestras, feiras e competições de jogos, eventos internacionais (como a *Global Game Jam*) e já conta inclusive com uma associação estadual de desenvolvedores (AMA Games).

4.2 Análise PEST

A seguir destacam-se alguns dos principais fatos a serem considerados em cada variável. Acontecimentos, leis, informações e cenários são relevantes para esta análise.

a) Variável política: Um marco importante a se considerar nesta variável é a inclusão da portaria aceita em 2011 que inclui a produção de *videogames* nos incentivos oferecidos pela Lei Rouanet. É válido lembrar que a referida lei concede isenções fiscais para as empresas que apoiarem projetos selecionados, no entanto os investidores querem garantias de que o negócio é confiável e lucrativo. Uma inferência que se faz a respeito deste fator é a importância de a empresa ter um portfólio bem definido que demonstre que a empresa mantém um negócio sustentável.

O governo brasileiro mantém atualmente dois projetos institucionais de incentivo à formação de profissionais de TI e de fomento a empresas do tipo *startup*, respectivamente *BrasilmaistI* e *Startup Brasil*. O primeiro programa, segundo consta em seu site (<http://www.brasilmaisti.com.br>), tem por função principal capacitar profissionais de TI através da disponibilização de cursos básicos e avançados e aproximar profissionais e empresas através de cadastro no site, além de outras funcionalidades. A iniciativa é um esforço estratégico do governo no intuito de suprir e incentivar a área de TI no Brasil que é carente de profissionais, o que demonstra a relevância do tema para o país.

O programa *Startup Brasil* por sua vez, de acordo com o informativo em seu site (<http://startupbrasil.org.br/>), tem por finalidade incentivar empresas nascentes de base tecnológica através de parcerias com aceleradoras, geralmente de origem privada, no intuito de direcionar e potencializar o desenvolvimento de *startups*. O programa realiza duas chamadas públicas anualmente, uma para aceleradoras e outra para *startups* se candidatarem. Atualmente o programa possui duas desenvolvedoras de jogos nacionais cadastradas: *Sunland Entertainment Studios* e *Tallent Interactive Games* ambas do estado de Minas Gerais.

b) Variável econômica: O mercado de jogos eletrônicos tem se mantido resistente à crises e reduções. O que se tem visto nos últimos cinco anos é uma plena expansão do setor, com crescimento de receita anualmente. Segundo dados da *AbraGames* o setor no Brasil vem apresentando um crescimento de 5% a 9% o que o torna uma excelente área para investimentos (GRUBERTT, 2015).

Com a valorização do dólar sobre o real também é interessante se observar a exportação, principalmente através de plataformas *online* de vendas como *Steam*, *GOG* e *Origin*.

c) Variável Sociocultural: Wesley & Barczak (2010) afirmam que nos últimos anos assim como a indústria de jogos evoluiu, os principais fatores que influenciam no sucesso de um jogo também amadureceram. A importância dos gráficos ficou em segundo plano em função de fatores como interação e aspectos sociais.

Um fator de inovação que muitos jogos atuais têm apresentado são os aspectos de interação com o jogo, em rede, e com outras pessoas. A conectividade

dos jogos com a internet contribuiu bastante para isso e hoje, mesmo jogos mais simples possuem um sistema de ranking que permite compartilhar o progresso com os amigos. É necessário estar atento a esses fatores de inovação.

Johan Huizinga (1934, apud Reis, 2012) em sua obra *Homo Ludens* associa a presença do fator lúdico no próprio desenvolvimento do ser humano e a formação das sociedades. Reis (2012, p.5) considera que “enquanto fenômeno cultural, o jogo reflete de forma precisa as condições, valores sociais, éticos e religiosos de determinada época”. Sobre os jogos na era contemporânea Reis (2012, p.6) afirma que “os jogos atuais explicitam diversas características de nossa cultura, como a virtualização dos corpos, das relações sociais e dos espaços públicos. O autor considera que os jogos acompanharam a tendência de transposição das relações humanas para o hiperespaço, ou a sua virtualização, através das redes sociais.

d)Variável tecnológica: Wesley & Barczak (2010) consideram que uma das características marcantes do mercado de jogos eletrônicos é acompanhar de perto a evolução dos processadores. Esse fator se reflete nas sensíveis melhorias gráficas, sonoras e de interatividade que os jogos vem apresentando a cada geração. Sendo assim torna-se essencial adotar estratégias de observação e retenção de boas práticas de mercado, assim como o aprendizado constante sobre o que se passa no setor. Isso permite simultaneamente a exploração de pontos fracos na concorrência e a adoção de modelos ou padrões que dão certo. Como os mesmos autores apontam a variável tecnológica isolada não faz diferença decisiva no sucesso de um jogo, outros fatores vão somar o valor total gerado pelo título para o seu público-alvo.

4.3 O modelo de negócios Canvas da Whalesoft Entretenimento

A presente seção tem por finalidade conhecer o modelo de negócios da *startup* que está sendo estudada. O modelo conhecido como *Canvas* criado por Alexander Osterwalder foi o método escolhido. A razão é pelo fato deste modelo estruturar a proposta de negócio em torno do cliente, conhecendo suas características e necessidades, para criar sua proposta de valor e definir como ela será criada, quais os requisitos necessários e como ela será entregue ao cliente.

A *startup* enxerga como clientes-padrão, jovens com idade entre 10 e 30 anos, predominantemente do sexo masculino, classe média, que buscam jogos divertidos, mas que oferecem algum desafio. Segundo as palavras do CEO, Wallas Henrique, a *Whalesoft* busca atender o público que gosta de jogos com apelo casual, porém com elementos *hardcore* na jogabilidade, como o público da Nintendo.

A respeito da classificação etária, o entrevistado respondeu que a *startup* não restringirá seus jogos para determinadas faixas etárias, deixando-os com classificação livre, assim buscando um público mais amplo.

Conhecendo o cliente, chega a vez da *startup* definir sua proposta de valor. Questionado sobre esse assunto o entrevistado afirma que a *Whalesoft* aposta em criar jogos “à moda antiga”, que de certa forma inspirem algum saudosismo nos jogadores mais velhos em função de resgatar alguns elementos de jogabilidade e gráficos dos jogos da era clássica (anos 90 e 2000). Além disso, a empresa aposta em vender jogos *retail*, ou completos fechados. Um diferencial diante da concorrência, uma vez que muitas empresas atualmente lançam jogos curtos que são expandidos depois com atualizações, a maioria pagas, ou jogos que possibilitam ao jogador adquirir itens e “moedas” para a aquisição de vantagens.

A respeito dos canais de distribuição, o entrevistado afirma que as lojas virtuais são os principais meios para a venda do produto. *Steam* para o mercado de computadores, e *Google Play* e *Apple Store* para o mercado de aparelhos móveis. Os meios de comunicação pelos quais a *startup* irá se relacionar com os clientes, segundo o entrevistado, são *web-site*, *e-mail*, telefone e redes sociais. Além disso, o entrevistado aposta na participação frequente em eventos de jogos, palestras e mesas redondas como outro meio de conhecer os clientes e obter *feedbacks*.

No evento Geiatech, promovido pelo Instituto Geia, que aconteceu nos dias 17 e 18 de maio de 2013 a *Whalesoft* teve a oportunidade de colocar seus jogos para serem testados pelos visitantes, em stands. Nessas oportunidades os desenvolvedores puderam coletar a opinião dos jogadores, saber a opinião deles a cerca do *Origami Flight* e observar a reação do público com os aspectos gráficos, de sons e jogabilidade. As informações coletadas serviram para implementar alguns ajustes no projeto. Na ocasião também foi realizado um campeonato com as pontuações dos visitantes no jogo *Origami Flight* (na época em sua versão beta).

Figura 6 – Stand da startup em evento de jogos



Fonte: Whalesoft

Figura 7 – Testes com uma versão demonstrativa do jogo



Fonte: Whalesoft

Figura 8 – Sistema de ranking do jogo



Fonte: Whalesoft

O entrevistado também aponta que a empresa obtém o *feedback* dos clientes nas próprias páginas dos produtos nas lojas onde estes são disponibilizados. Esses sites tem seus próprios sistemas de avaliação de aplicativos. No caso do *Google*

Play e *Apple Store* se dá através de comentários e nota, sendo cinco estrelas a nota máxima que o usuário pode classificar um jogo e uma estrela a nota mínima. Na *Steam*, por sua vez, o usuário tem a opção de avaliar o produto via comentário e sinalizando-o com uma *flag* positiva ou negativa, recomendando ou não o jogo.

A principal fonte de receita da *Whalesoft* se dá através da venda de jogos nos meios já citados. Além disso a *startup* vem estudando formas de obter financiamento através de algum programa de incentivo governamental ou de uma fonte privada, como investidor-anjo.

Os principais recursos que a *startup* conta atualmente para funcionar atualmente são:

- a) Pessoal/Intelectual: Um Diretor/Administrador, dois programadores, quatro designers e um músico;
- b) Físico: Cinco computadores com boa capacidade de processamento e gráfica. Dois *tablets* para desenho. Um celular e um *tablet* para os testes e desenvolvimento de jogos para aparelhos móveis. Todos recursos próprios.

Sobre as atividades e rotinas fundamentais para a *startup*, o entrevistado aponta o desenvolvimento de jogos utilizando a metodologia de desenvolvimento ágil de softwares SCRUM. No entanto, a metodologia é utilizada com prazos mais folgados. A principal dificuldade que a empresa conta atualmente é com a estrutura de custos que acaba por influenciar negativamente nos prazos de desenvolvimento.

Sobre as parcerias principais, o entrevistado afirma que a *Whalesoft* é afiliada a associações regionais de desenvolvedores de jogos (Nordevs e AmaGames) no intuito de obter oportunidades coletivas como concursos e eventos. A parceria com empresas e investidores para financiar projetos também é algo desejado pela *startup* mas sem sucesso até o momento da entrevista. O entrevistado lembra que, em um cenário de médio prazo, a *startup* necessitará estabelecer parcerias com publicadoras especializadas em jogos para atingir maiores mercados, com a distribuição massiva impulsionada por *marketing* de grande alcance. A ideia em um longo prazo é chegar até os mercados chineses e americanos, atualmente os maiores mercados do mundo.

Finalmente, a estrutura de custos da empresa atualmente se configura em: viagens para eventos, com no mínimo duas pessoas da equipe, despesas com estadia por três dias em média. A submissão dos jogos em eventos também é paga

na maioria das vezes, o valor médio de cada submissão, de acordo com o entrevistado, se dá em torno de R\$ 150,00. Na produção dos jogos, há os gastos com a aquisição de bibliotecas de sons e gráficos, *engines* assim como, em algumas ocasiões, pagar por alguns serviços realizados de forma terceirizada.

O anexo II apresenta o modelo completo do quadro Canvas preenchido com os dados obtidos na entrevista.

4.4 Análise crítica e proposta de modelo de gestão

Conforme foi apresentado no referencial teórico, o *Canvas* se estrutura sobre as propostas de valor, ou os diferenciais, as qualidades intrínsecas do negócio que a *startup* irá oferecer ao cliente. Sobre esses valores é possível se determinar as hipóteses de valor que serão testadas no ciclo de interações com o cliente determinado por Ries na metodologia *lean startup*. Diferente de negócios tradicionais, a *startup* não pode basear seu modelo de operações baseado em “saltos-de-fé”, isto é, hipóteses não testadas (RIES, 2012).

As convicções do empreendedor, levantadas no *Canvas* precisam ser obrigatoriamente validadas junto ao cliente para que deixem de ser somente suposições. Com base nos dados obtidos através da entrevista delimita-se como hipóteses de valor:

- a) O público-alvo irá se interessar pelos jogos da *Whalesoft* motivados pelo “fator nostalgia”;
- b) Os jogos, pelo fato de serem vendidos na forma *retail* (completos, fechados) irão diferenciar-se de jogos no mesmo estilo produzidos por concorrentes.

Lembrando que, de acordo com a metodologia proposta, essas hipóteses só terão validade se forem de fato percebidas pelo cliente e valorizadas. A seguir apresentam-se as hipóteses de crescimento, que irão determinar como o negócio irá se expandir a partir dos *early-adopters* ou adotantes iniciais.

- a) O público-alvo recomendará o produto para outras pessoas, do mesmo segmento de clientes, motivadas pelas características que mais as atraíram nos jogos;
- b) A partir do segmento de clientes-alvo, definida no *Canvas*, a demanda pelos jogos irá se expandir para outros segmentos.

Existem variados caminhos para se testar essas hipóteses, a presente pesquisa irá sugerir algumas. Nas ocasiões que a empresa tiver oportunidade de acompanhar pessoas experimentando o jogo pela primeira vez, deve-se aplicar um questionário qualitativo objetivando-se levantar os elementos do produto que mais chamaram a atenção das pessoas, saber a opinião geral a respeito do produto assim como solicitar sugestões de melhorias, tentando descobrir prováveis pontos-fracos do produto na visão dos clientes.

Com base nas respostas obtidas, irá verificar-se se as hipóteses de valor propostas no *Canvas* constam entre as respostas mais frequentes. Assim irá se analisar se o jogo de fato consegue passar ao jogador o valor inicialmente proposto pelos produtores. Um problema que pode decorrer desta forma de obtenção de dados é sobre o tipo de cliente que será entrevistado. A depender do local e do tipo de evento, as pessoas podem não corresponder ao público alvo, o tipo de cliente-padrão, da *startup*. E a proposta de valor deve ser percebida inicialmente por esse segmento de cliente. Com isso se sugere a segunda medida: a partir de um Mínimo Produto Viável, deve-se selecionar pessoas aleatórias, que se encaixam no perfil levantado no *Canvas*, para, voluntariamente, testar o jogo e passar suas impressões e opiniões aos desenvolvedores.

Eric Ries (2012), chama esse tipo de público de inovadores, que sentem interesse em serem os primeiros a testar um produto ainda em fase de desenvolvimento. A percepção desses clientes é mais importante uma vez que eles pertencem ao segmento para o qual o produto é direcionado. O *feedback* obtido nessa fase inicial permitirá que se façam ajustes no produto e possibilitará uma volta completa no ciclo construir-medir-aprender.

Na fase seguinte, é hora da empresa ajustar o motor de crescimento (RIES, 2012). O produto irá precisar se expandir a partir dos adotantes iniciais para que a *startup* se configure um negócio sustentável. É preciso considerar a porcentagem de clientes que, após terem adquirido o produto, farão a avaliação dele nas lojas virtuais. Dessas avaliações, é preciso determinar quantas avaliações são positivas, recomendando o produto.

Ries (2012) alerta que o empreendedor não deve se deixar impressionar por números brutos de venda. É necessário estabelecer métricas percentuais para definir a variação no número de vendas semanalmente e mensalmente. Os gráficos

resultantes dessa avaliação vão determinar o real desempenho do produto no mercado. E a partir desses dados a empresa vai ter como avaliar se as decisões de marketing do produto estão sendo acertadas. A decisão final determinará se o empreendedor deve perseverar ou pivotar o modelo de negócios atual. Uma mudança radical nas estratégias demandará que a equipe se reúna para preencher um novo *Canvas* com uma abordagem diferente.

Para definir sua abordagem o empreendedor deverá considerar o *benchmarking* das melhores práticas presentes no mercado para aperfeiçoamento do produto. O estudo sobre jogos produzidos por empresas concorrentes, nacionais e do exterior, determinará o que é desejável para ser incorporado no produto a ser desenvolvido. A partir do planejamento inicial sobre os pontos que devem ser melhorados, a equipe decidirá quais aspectos serão incorporados ao produto, as mudanças que isso acarretará no processo de produção e as novas hipóteses de valor que podem ser criadas com base nessas novas práticas.

O foco da equipe deve ser sempre a inovação. Isto é, apesar de copiar algumas das melhores práticas da concorrência, a empresa deve procurar sempre aspectos para diferenciar seu produto. Essa habilidade, naturalmente, demanda um tempo de estudo e prática. O criador das cinco disciplinas de aprendizagem organizacional, Peter Senge, endossa essa afirmação ao considerar que o *benchmarking* é um método que já traz consigo um *delay*, ou atraso, em relação ao concorrente uma vez que se baseia em pegar algo que já funciona no mercado (SENGE, 1990). A verdadeira organização aprendiz, na visão do autor, deve estar na vanguarda, experimentando e aplicando novas práticas que poderão tornar a empresa referência no mercado.

5 CONCLUSÃO

Com base na pesquisa realizada foi possível se conhecer as metodologias e ferramentas de gestão propostas, mantendo o foco no objeto de estudo do trabalho: pequenos negócios voltados para inovação. Através do Canvas foi possível se delinear por completo a proposta de negócio da *startup* estudada, pois se permitiu conhecer as quatro áreas principais do negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

Indiretamente foi possível definir as propostas de valor do negócio. A metodologia apresentada propõe o choque entre a visão do empreendedor e do cliente. Deve existir sinergia entre os dois atores a fim de que se otimize o uso dos recursos. A empresa deve produzir exatamente o que o cliente quer e este deve obter exatamente o que espera da empresa. Lembrando que a racionalização de recursos e esforços é um dos fundamentos da produção enxuta.

O trabalho se propôs a sugerir e dar as informações necessárias para que se apliquem essas metodologias, portanto o acompanhamento do ciclo de desenvolvimento do produto demanda a observação por um tempo maior e, de preferência, com um produto ainda não testado, que esteja em sua fase inicial de concepção. Isso vai possibilitar uma aprendizagem verdadeira dos impactos de cada aperfeiçoamento do produto na experiência do cliente.

A preocupação em inovar foi outro fator importante apontado pela pesquisa. As metodologias apresentadas dão ao empreendedor um caminho para este buscar a inovação através do aprendizado, do aperfeiçoamento constante. É um processo que demanda tempo e pode ser refinado ao longo do caminho através da aprendizagem validada do método *lean startup*, e com a incorporação pela empresa de boas práticas advindas da concorrência.

Por fim, ressalta-se a importância do tema para o desenvolvimento nacional. A gestão de startups é uma disciplina recente assim como esse conceito de negócios pautado pela incerteza e inovação. A produção científica nacional sobre estes conceitos ainda é escassa, no entanto são metodologias já bastante utilizadas entre os profissionais de tecnologia. O administrador necessita conhecer a importância das metodologias de gestão de startups uma vez que não são apenas pequenas empresas que trabalham com inovação.

Os autores apresentados na pesquisa concordam que as velhas práticas de gestão não funcionam em ambientes mais dinâmicos e incertos. A administração precisa abandonar a fé em hipóteses não testadas para validar suas convicções juntos aos clientes, os principais *stakeholders* do negócio.

Como indicação para próximos trabalhos sugere-se o acompanhamento da metodologia *lean startup* no desenvolvimento de um produto desde a sua concepção inicial passando por todas as etapas do ciclo de aprendizagem validada defendido por Ries (2012) e Blank (2012). A consequente validação ou não das hipóteses e a decisão estratégica de perseverar ou pivotar do modelo de negócio são consequências diretas da aprendizagem validada no desenvolvimento do produto.

REFERÊNCIAS

BARROS, Gabriella Alves Bulhões. **Boss**: concepção de jogos digitais baseada na estratégia do oceano azul./ Gabriella Alves Bulhões Barros. – Recife: O Autor, 2014.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica / Agrícola Bethlem. - 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2009.

BITENCOURT, Claudia Cristina. A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional. 2001.

BLANK, S. **The startup owner's manual**: the step-by-step guide for building a great company. 1 ed. Pescadero: K&S Ranch 2012.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. Planejamento estratégico em condições de elevada instabilidade. **Curitiba: Revista FAE**, v. 3, n. 2, p. 1-7, 2000.

GIACOMASSI, Rafael. **Inovação em modelos de negócio**: análise de aplicação do modelo de negócio canvas em uma pequena empresa no setor de máquinas ferramentas / Rafael Giacomassi; orientador Mateus Cecílio Gerolamo. São Carlos, 2014.

GRUBERTT, Bruno. Indústria de games cresce no Brasil e anda na contramão da economia. Em: <>. Acesso em: 30 de março de 2016.

LEMES, David O.; TOMASELLI, Fernando C.; CAMAROTTI, S. R. B. A economia digital e o mercado de jogos para dispositivos móveis. **SBC-Proceedings of SBGames**, v. 1, p. 1-5, 2012.

MAURYA, Ash. **Running Lean**: Iterate from plan A to plan that works. 2 ed. Sebastopol: O'Reilly Media, Inc. 2010. 257 p.

MENDES, Nathan et al. Cooperação tecnológica universidade-empresa para eficiência energética: um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea**, p. 53, 2006.

NAGAMATSU, Fabiano Akiyoshi; BARBOSA, Janaina; REBECCHI, Adriana. BUSINESS MODEL GENERATION E AS CONTRIBUIÇÕES NA ABERTURA DE STARTUPS. 2014.

NARDES, F. B. S.; MIRANDA, R. C. R.. **Lean Startup e Canvas**: uma proposta de metodologia para startups. Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã, v.5, n.3, p.252- 272, 2014.

OSTERWALDER, Alexander. **Business Model Generation** - Inovação em modelo de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários./ Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. - Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011. 300 p.

PIOVESAN, Armando; TEMPORINI, Edméa Rita. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. **Rev Saúde Pública**, v. 29, n. 4, p. 318-25, 1995.

PORTER, Michel E. O que é estratégia. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

REIS, Breno Maciel Souza. **Os jogos em redes sociais online**, pervasive games e a gameificação do cotidiano como expressões do lúdico na sociedade contemporânea. **ÍCONE**, v. 13, n. 2, 2012.

RIES, Eric. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas / Eric Ries; [tradução Texto Editores]. – São Paulo : Lua de Papel, 2012. 210 p.

RODRIGUES, Ricardo Batista; DE OLIVEIRA, Ricardo TA; DE SOUZA, Rafael Roque. Startups Dirigidas à Inovação de Software: Da Universidade ao Mercado. **Revista da Escola Regional de Informática**, v. 2, n. 2, p. 162-169, 2013.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina — Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo, Best Seller, 1990. 352 p.

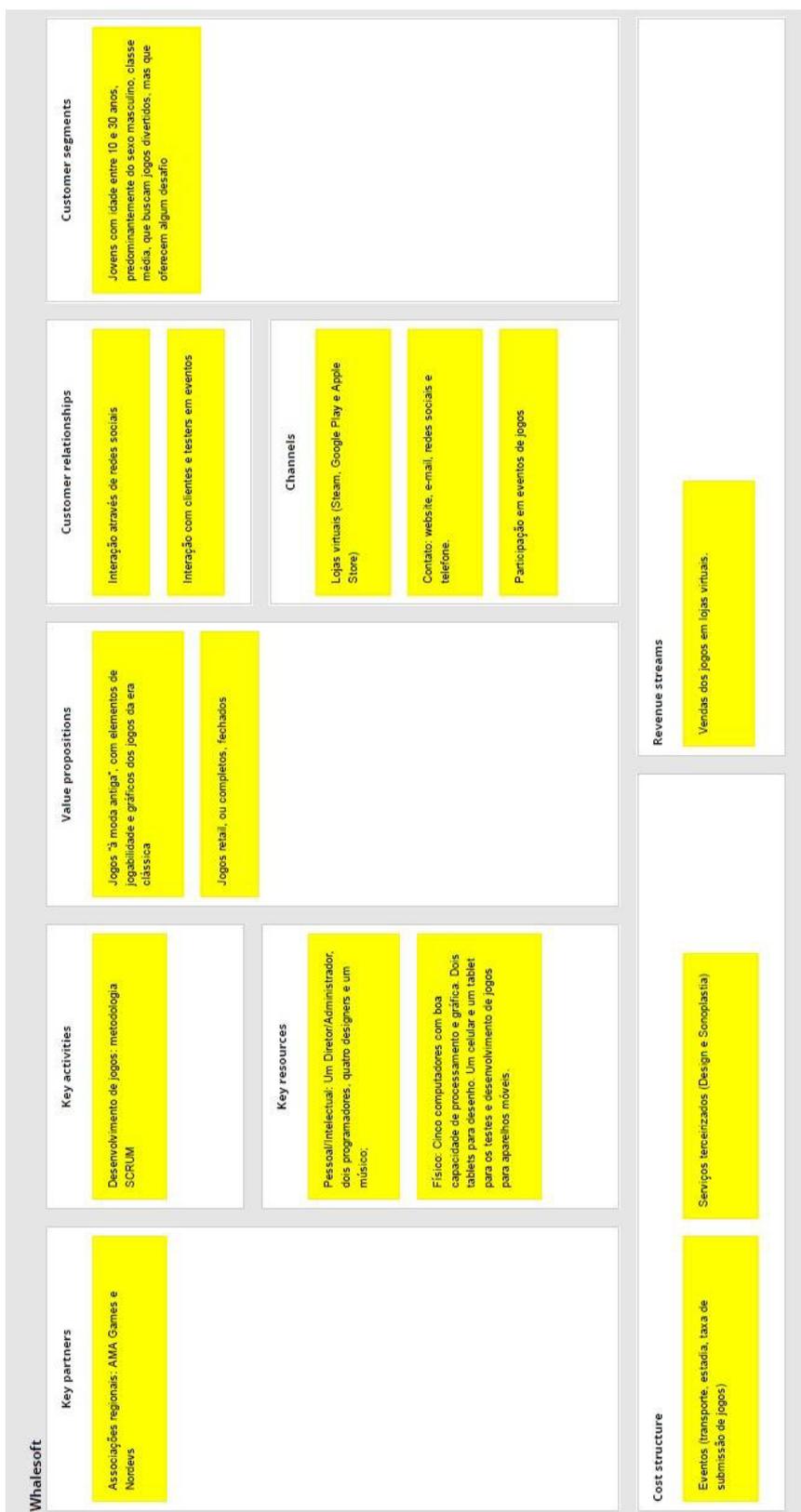
WESLEY, D.; BARCZAK, G. **Innovation and Marketing in the Video Game Industry**: Avoiding the Performance Trap. Boston: Gower Publishing, 2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

APÊNDICE I - QUESTIONÁRIO

1. Para qual o tipo de público a startup direciona sua produção?
2. Os jogos são voltados para um mercado de massa ou de nicho?
3. Que diferencial vocês desejam explorar com a startup?
4. De que forma vocês distribuem o produto da empresa?
5. Onde e de que maneira os clientes podem entrar em contato com a empresa?
6. Como se dá o relacionamento da empresa com os clientes?
7. De que forma a *startup* obtém receita?
8. Que recursos essenciais a empresa necessita para funcionar?
9. Quais atividades são indispensáveis para a *startup*?
10. Que parcerias são estabelecidas pela empresa agora e no futuro?
11. Faça uma breve descrição dos custos da empresa.

APÊNDICE II – Quadro Canvas preenchido.



ANEXO I – Autorização da empresa

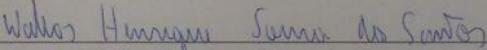


UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
Fundação Instituída nos termos da Lei nº 5.152, de 21/10/1966 – São Luís - Maranhão.
Centro de Ciências Sociais – CCSO
Departamento de Ciências Contábeis e Administração - DECCA
Curso de Administração - CAdm

AUTORIZAÇÃO PARA USO ACADÊMICO DAS INFORMAÇÕES

Wallas Henrique Sousa dos Santos, cpf 989.207.403-30, ocupante do cargo Diretor Geral na empresa Whalesoft Entretenimento, autorizo a divulgação do nome da empresa, bem como das informações levantadas durante a pesquisa acadêmica para a elaboração da monografia de **Rômulo José Oliveira Cardoso dos Santos**, matrícula nº 2011024668, aluno do Curso de Administração (CAdm) da Universidade Federal do Maranhão.

São Luís – MA, 04 de março de 2016.


Wallas Henrique Sousa dos Santos
Diretor Geral
Whalesoft Entretenimento