

VALIDAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS BASEADO EM “PLATAFORMA” UTILIZANDO A ABORDAGEM LEAN STARTUP

VALIDATION OF THE “PLATFORM” BASED BUSINESS MODEL USING THE LEAN STARTUP APPROACH

Marcos Vinicius Barros dos Santos
MBA pela Esalq/USP
E-mail: barros.marcosvinicius@gmail.com

Roberto Flores Falcão
Doutor pela FEA/USP – Professor no Mestrado Profissional em Administração da UNIALFA
E-mail: roberto.falcao@unialfa.com.br

Renê de Oliveira Joaquim Dos Santos
Mestre pela FEARP/USP
E-mail: reneoliveira@alumni.usp.br

Recebido em 10 de maio de 2024
Aprovado em 17 de julho de 2024

Resumo

Em um mundo dominado por rápidas transformações e um ambiente BANI, startups se destacam como catalisadoras para inovações e novos modelos de negócios. Entretanto, desafios como recursos limitados, necessidade intensa de capital e incertezas amplificadas intensificam a necessidade de abordagens robustas para a validação desses modelos. Inspirado por frameworks como Lean Startup (Ries, 2012) e Running Lean (Maurya, 2012), este estudo buscou validar um modelo de negócio específico: uma plataforma multilateral projetada para enfrentar os desafios das agências de marketing e departamentos na gestão de marketing. Através de rigorosa coleta de dados de fontes secundárias e fontes primárias, este trabalho objetivou identificar a extensão do problema enfrentado na gestão de projetos, clientes e freelancers. Para tanto e com base em dados secundários, elaborou-se uma proposta inicial de valor, um modelo de negócios, que atendia a estes desafios e validou-se o protótipo por meio de entrevistas semi-estruturadas, baseadas nas técnicas dos frameworks Lean Startup e Running Lean. As iterações buscaram a validação do modelo de negócios por meio da experimentação de mercado e suas descobertas trouxeram melhorias e inovações no modelo de negócio proposto, evidenciando um espaço significativo no mercado para tal plataforma. Desta forma, o estudo avança a literatura acadêmica sobre a validação de modelos de negócio e o ecossistema de empreendedorismo e de startups no Brasil. Os resultados também contribuem com o trabalho de gestores de produtos e inovação, especialmente no setor de Marketing e Publicidade, oferecendo um caminho para a implementação da plataforma proposta e escalabilidade futura. Por fim, o trabalho também contribui com novos empreendedores na área de marketing e publicidade, para que estes consigam desenvolver mecanismos para validar de seus negócios e alavancar seus resultados, de modo a minimizar o risco de mortalidade de seus negócios.

Palavras-chave: Startup, Lean canvas, Validação de modelo de negócio, Inovação em modelos de negócios.

Abstract

In a world dominated by rapid transformations and a BANI environment, startups stand out as catalysts for innovations and new business models. However, challenges such as limited resources, intensive capital needs, and amplified uncertainties intensify the need for robust approaches to validating these models. Inspired by frameworks such as Lean Startup (Ries, 2012) and Running Lean (Maurya, 2012), this study sought to validate a specific business model: a multilateral platform designed to face the challenges of

marketing agencies and departments in marketing management. Through rigorous data collection from secondary and primary sources, this work aimed to identify the extent of the problem faced in managing projects, clients and freelancers. To this end and based on secondary data, an initial value proposition was developed, a business model, that met these challenges and the prototype was validated through semi-structured interviews, based on the techniques of the Lean Startup and Running Lean. The iterations sought to validate the business model through market experimentation and their discoveries brought improvements and innovations to the proposed business model, highlighting a significant space in the market for such a platform. In this way, the study advances academic literature on the validation of business models and the entrepreneurship and startup ecosystem in Brazil. The results also contribute to the work of product and innovation managers, especially in the Marketing and Advertising sector, offering a path for implementing the proposed platform and future scalability. Finally, the work also contributes to new entrepreneurs in the area of marketing and advertising, so that they can develop mechanisms to validate their businesses and leverage their results, in order to minimize the risk of mortality in their businesses.

Keywords: Startup, Lean canvas, Business model validation, Innovation in business models.

1 INTRODUÇÃO

Em uma era contemporânea, marcada por inovações constantes e ambientes de negócios em rápida evolução, startups emergem como vetores cruciais para a introdução de novos modelos de negócios. Contudo, suas particularidades, como recursos limitados, escassez de tecnologia e capital, frequentemente as colocam diante de incertezas amplificadas. Associado a isso, o paradigma do mundo BANI (frágil, ansioso, não linear e incompreensível) proporciona um cenário em que a adaptabilidade e a inovação não são apenas desejáveis, mas imperativas.

No epicentro desse cenário, a necessidade de abordagens robustas para a inovação e validação de modelos de negócios torna-se urgente. Ries (2012) e Maurya (2012) ofereceram insights valiosos sobre essa temática através de frameworks, como o Lean Startup e o Lean Canvas, que propõem metodologias ágeis e baseadas em feedback para maturação e validação de ideias de negócios.

A abordagem Lean Startup emerge da percepção de que as startups são um modelo de negócios temporário em busca de validação por meio de experimentação de mercado ou desenvolvimento de cliente (Blank, 2006), sendo os experimentos responsáveis por obter o que Ries (2012) chama de “conhecimento validado” e, com isso, levar ao entendimento se o modelo de negócios é adequado ou deve ser modificado (Ghezzi, 2020). Paralelamente, Maurya (2012) detalha, no livro *Running Lean*, um conjunto de ferramentas destinadas a auxiliar empreendedores na identificação de riscos e oportunidades inerentes às suas propostas.

Motivado por tais desafios e utilizando dessas abordagens, o presente trabalho aspira a validar uma proposta de modelo de negócio específico: uma plataforma multilateral desenhada para solucionar os desafios enfrentados por agências de marketing e departamentos de marketing na gestão de projetos, clientes e freelancers. Esta validação abrange fases distintas, desde a identificação e compreensão do problema até a apresentação e adequação da solução proposta. No entanto, é importante salientar que a fase de validação do produto, em termos de seu desenvolvimento real, está além do escopo desta pesquisa.

A abordagem adotada envolveu a coleta de dados secundários e primários, com ênfase em entrevistas semiestruturadas com profissionais no setor de Marketing e Publicidade. Este

processo foi rigorosamente guiado pelos princípios e técnicas do Lean Startup (Ries, 2012) e Running Lean (Maurya, 2012).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Validação de Modelos de Negócio

A validação de modelos de negócio é fundamental no ecossistema de startups, pois permite que os empreendedores testem suas hipóteses e ajustem suas estratégias antes de alocar recursos significativos. De acordo com Eisenmann, Ries e Dillard (2012), a validação envolve a realização de experimentos sistemáticos para testar suposições críticas sobre a viabilidade do modelo de negócio. Esse processo reduz incertezas e ajuda a direcionar esforços para áreas com maior potencial de sucesso.

Além disso, sendo organizações tecnológicas de rápido crescimento, as startups buscam desenvolver um modelo de negócios que seja replicável e escalável, com uma mentalidade não convencional e criativa (Bednar; Tariskova; Zagorsek, 2018). Sua velocidade de crescimento e a disrupção causada por esses negócios (especialmente em estágio inicial) são atrativos para que as corporações possam criar spin-offs, se desenvolverem internamente de maneira mais ágil e obterem resultados financeiros positivos (Spender; Corvello; Grimaldi; Rippa, 2019).

Neste contexto de alta competitividade e constante inovação, a implantação de medidores de resultado é de fundamental importância para que as empresas se façam perenes e possam gerenciar de maneira realista seus recursos, processos e resultados e acompanhar a performance organizacional (Nascimento; Bortoluzzi; Dutra; Enssilin, 2011; Siqueira; Rosa; Oliveira, 2003). Recentes estudos apontam que a utilização de métodos ágeis e técnicas de validação rápida, como entrevistas com clientes e prototipagem, pode acelerar significativamente o ciclo de desenvolvimento de startups (Blank, 2020). Além disso, o uso de métricas específicas, como a taxa de conversão de clientes e o custo de aquisição de clientes, permite uma avaliação objetiva do desempenho do modelo de negócio. Essas práticas ajudam a identificar rapidamente se o modelo é sustentável e ajustá-lo conforme necessário.

A validação de modelos de negócio também se beneficia da aplicação de ferramentas tecnológicas avançadas, como análise de dados e machine learning, para prever comportamentos de mercado e otimizar estratégias (Chesbrough, 2020). Essas abordagens baseadas em dados fornecem insights valiosos que podem guiar decisões estratégicas e melhorar a capacidade de resposta das startups às mudanças no mercado.

2.2 Lean Startup

O framework Lean Startup, criado por Eric Ries, continua sendo uma referência no ecossistema de startups, promovendo um ciclo contínuo de construir, medir e aprender. Segundo Ries (2012), a chave para o sucesso está no desenvolvimento de um MVP (Minimum Viable Product), que permite validar suposições com o menor esforço possível. Este método tem se mostrado eficaz para startups de diversos setores, que buscam inovar rapidamente em ambientes de alta incerteza.

Pesquisas recentes mostram que a aplicação do Lean Startup pode reduzir significativamente o tempo de desenvolvimento e aumentar a taxa de sucesso das startups (Felin et al., 2019). Essa abordagem permite que os empreendedores façam ajustes rápidos com base no feedback do mercado, evitando grandes investimentos em ideias não validadas. Além disso, o processo de pivotar, ou seja, alterar a estratégia com base nos resultados dos experimentos, é crucial para a adaptação contínua e o alinhamento com as demandas do mercado.

No contexto atual, em que a agilidade e a capacidade de resposta são essenciais, o framework Lean Startup tem se mostrado uma ferramenta poderosa para startups. Estudos indicam que a implementação de práticas de Lean Startup não só melhora a eficiência operativa, mas também aumenta a inovação ao incentivar uma cultura de experimentação e aprendizado constante (Ghezzi, 2020). Isso é particularmente relevante em um ambiente competitivo e dinâmico, onde a capacidade de adaptação pode determinar o sucesso ou fracasso de uma startup.

2.3 Running Lean

O framework Running Lean, desenvolvido por Ash Maurya, oferece uma abordagem prática e estruturada para a criação e validação de modelos de negócio, sendo altamente relevante no ecossistema de startups. Maurya (2018) destaca três etapas principais: documentar o modelo de negócio, identificar os riscos mais críticos e validar sistematicamente esses riscos. A utilização do Lean Canvas, uma ferramenta central neste framework, facilita o mapeamento visual das hipóteses de negócio, permitindo ajustes rápidos e eficientes.

Estudos recentes confirmam a eficácia do Running Lean na melhoria das taxas de sucesso de startups. Por exemplo, Ghezzi et al. (2019) demonstram que startups que utilizam metodologias ágeis e frameworks como o Running Lean tendem a ser mais adaptáveis e capazes de responder rapidamente às mudanças no mercado. O uso de técnicas de validação, como entrevistas com clientes e testes de protótipos, permite que os empreendedores identifiquem e mitiguem riscos antes de comprometerem recursos significativos.

Além disso, o Running Lean promove uma cultura de experimentação e aprendizado contínuo, essencial para a inovação sustentável. De acordo com Maurya (2021), a integração de análises de dados e feedback contínuo no processo de desenvolvimento permite que as startups ajustem suas estratégias em tempo real, aumentando a probabilidade de sucesso. Esse enfoque iterativo e baseado em dados é particularmente valioso no cenário competitivo das startups, onde a rapidez e a precisão nas decisões estratégicas são cruciais.

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do presente estudo, optou-se por uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória. A abordagem qualitativa se deve ao fato da proposta e dos objetivos não poderem ser efetivamente atingidos com base em dados quantitativos e análises estatísticas. O estudo se propõe, por meio de revisão da literatura e de entrevistas semiestruturadas, a validar uma proposta de modelo de negócios com base em plataforma multilateral destinada a atender principais desafios no setor de marketing e de agências de marketing e comunicação.

A revisão da literatura focou em estudos e livros sobre a inovação de modelos de negócios e a aplicação da abordagem Lean Startup, particularmente nos contextos de startups e plataformas multilaterais. Foram utilizadas bases de dados acadêmicas, tais como ResearchGate, ScienceDirect, Elsevier, Scopus e Google Scholar para rastrear artigos, dissertações e outras publicações pertinentes. Adicionalmente, pesquisas disponibilizadas e executadas por empresas confiáveis do segmento de marketing foram consultadas para enriquecer o embasamento teórico e proporcionar uma perspectiva mais prática e contemporânea.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com profissionais do setor de Marketing e Publicidade. Para garantir a confidencialidade e ética, as identidades dos participantes e das respectivas instituições ou empresas permanecerão anônimas. As coletas ocorreram por meios digitais, conduzidas por meio de vídeo conferência, utilizando a ferramenta de conferência online Google Meet.

Foi utilizado um método de amostragem por conveniência, recrutando profissionais que demonstraram interesse e disponibilidade em participar do estudo. A pesquisa envolveu um total de 25 profissionais nas posições de alta administração dentro de agências de marketing ou nos departamentos de marketing, garantindo assim uma perspectiva mais ampla e efetiva dos possíveis compradores acerca das soluções propostas pelo novo produto.

A partir dos dados secundários que foram coletados, com destaque para a pesquisa “Panorama das Agências Digitais 2022”, realizada pelas empresas Resultados Digitais, MLabs e Rock Content em 2022 (Ferreira et al., 2022) respondida por mais de 1.268 prestadores de serviços de marketing digital no Brasil, foi elaborada uma sequência de hipóteses acerca dos problemas vivenciados pelas agências de marketing e os departamentos de marketing no Brasil. A partir disso, desenvolveu-se uma proposta de modelo de negócios que supostamente atenderia as necessidades encontradas.

As entrevistas foram então agendadas e ocorreram em dois momentos distintos para se obter insights precisos e relevantes para a pesquisa. Na primeira etapa, chamada de “Primeira iteração”, teve-se o objetivo de “Aprendizado sobre o problema”. Já a segunda etapa das entrevistas, que foi denominada “Segunda iteração”, focou na “Validação da Proposta de Valor”.

Todas as 50 entrevistas (25 em cada iteração) foram realizadas após a obtenção de consentimento informado dos participantes. Além disso, todos os participantes foram assegurados de que poderiam retirar-se do estudo a qualquer momento, sem qualquer repercussão negativa. Quaisquer dados identificáveis foram removidos ou anonimizados para garantir a confidencialidade.

Vale ressaltar que na primeira iteração, a principal intenção foi compreender e validar as hipóteses de problemas identificados. Para sua condução, foi elaborado um roteiro de entrevista. Tal instrumento de coleta foi baseado nas percepções levantadas por meio do relatório mencionado (Panorama das Agências Digitais), bem como de nos frameworks do Lean Startup (Ries, 2012) e Running Lean (Maurya, 2012), focando em áreas-chave como percepção de problemas, necessidades não atendidas e possíveis soluções. O instrumento é apresentado no Apêndice 1 e

buscou: a) Confirmar se as hipóteses de problemas eram de fato experienciadas pelos entrevistados; b) Avaliar a relevância destes problemas na perspectiva dos entrevistados; c) Determinar se os entrevistados consideraram relevante uma solução específica para resolver ou mitigar os impactos desses problemas; d) Fazer a primeira melhoria no modelo de negócios da plataforma. Cada entrevista desta fase teve uma duração média de 40 minutos, garantindo tempo suficiente para uma exploração profunda e significativa das questões em discussão.

Na segunda iteração, cujo tema foi de “Validação da Proposta de Valor”, a partir dos aprendizados obtidos na primeira etapa, e da melhoria desenvolvida no modelo de negócios proposto, foi desenvolvido um protótipo inicial da solução. O protótipo foi apresentado aos potenciais clientes com o objetivo de: a) Coletar feedback sobre a proposta de solução; b) Compreender quão alinhada estava a solução aos problemas vivenciados pelos entrevistados; c) Avaliar a predisposição dos entrevistados em adotar ou pagar pela solução proposta; e d) Adaptar o modelo de negócios a partir dos aprendizados obtidos.

A apresentação da solução também ocorreu de forma remota, com os mesmos respondentes da primeira iteração, por meio de entrevistas semi-estruturadas. Durante as apresentações, os participantes tiveram a oportunidade de tirar suas dúvidas e compreender a os benefícios e características da solução. Através de uma combinação de apresentações visuais e descrições verbais, os entrevistados puderam avaliar a solução em sua totalidade (Apêndice 2). As entrevistas nesta fase tiveram uma duração média de 50 minutos, para permitir discussões abrangentes e feedback detalhado sobre o protótipo.

3.1 Elaboração das Hipóteses e do Protótipo

A abordagem *The Lean Startup*, delineada por Ries (2012), enfatiza a necessidade de um novo paradigma de gestão capaz de lidar com as incertezas singulares inerentes a uma startup. Neste contexto, o conceito de aprendizagem validada emerge como uma ferramenta central, onde startups, utilizando métodos científicos, buscam confirmar ou refutar hipóteses intrínsecas ao seu modelo de negócios. Esta metodologia se concretiza no ciclo construir- medir-aprender, um processo iterativo que objetiva incessantemente aprimorar a proposta de valor da startup (Ries, 2012). Sandmeier, Morrison e Gassmann (2010) reforçam essa ênfase na iteração, destacando a imperatividade da integração contínua do feedback do usuário no processo de desenvolvimento de produtos. No âmbito do *The Lean Startup*, existe a ideia de que a inovação é fruto de experimentações cíclicas e validadas, uma abordagem que prima pela produção de dados empíricos ao invés de meramente confiar em análises e planos teóricos (Frederiksen; Brem, 2017; Ries, 2012). Inspirado por essa filosofia, Maurya (2012) em "Running Lean", propõe um procedimento tríplice para o desenvolvimento de produtos, que consiste em: a) Documentar o plano; b) Identificar os elementos de risco inerentes ao plano e; c) Testar sistematicamente o plano através do prisma do Lean Startup.

Em conformidade com a primeira etapa delineada por Maurya e, também, ancorados nos insights das fontes secundárias (Ferreira et al., 2022), postulamos quatro principais hipóteses centrais acerca dos problemas e oportunidades latentes.

- **Hipótese 1:** As agências e empresas têm dificuldade de gestão de projetos, processos e

clientes. A pesquisa "Panorama das Agências Digitais 2022" revela que 42% das agências veem a estruturação de operações e organização de processos como um dos principais desafios enfrentados (Ferreira et al., 2022). Isso indica uma dificuldade subjacente na gestão de projetos, processos e clientes. Esses desafios podem ser devido a uma variedade de fatores, incluindo a natureza complexa e multifacetada do trabalho de marketing digital, a necessidade de coordenar diversos profissionais e habilidades, e a dificuldade de comunicação e gerenciamento de expectativas do cliente.

- **Hipótese 2:** As agências contratam freelancers para suprir necessidades internas e têm dificuldade na gestão de freelancers. Segundo o mesmo relatório, 62,4% das agências expandem a oferta de serviços por meio de terceirização, demonstrando a necessidade de contar com talentos externos para suprir necessidades internas (Ferreira et al., 2022). Especificamente, a produção de vídeo e a construção de sites e blogs são os serviços mais terceirizados, indicando uma demanda por especialistas nessas áreas. Isso pode criar desafios na gestão de freelancers, pois exige a coordenação e integração de talentos externos com os processos e operações internas da agência.
- **Hipótese 3:** As agências enxergam como importante, querem resolver estes problemas e pagariam para resolver este problema. A pesquisa mostra que 62,5% das agências indicaram ter dificuldades em demonstrar valor nos resultados, o que pode apontar falta ou falha no alinhamento de expectativas quanto às entregas (Ferreira et al., 2022). Isso sugere que há uma necessidade percebida de soluções que possam ajudar a resolver esses problemas. O fato de que as agências estão dispostas a terceirizar serviços - um investimento que envolve custos adicionais - sugere que elas provavelmente estariam dispostas a pagar por soluções que possam ajudar a superar esses desafios.
- **Hipótese 4:** Os freelancers aceitariam participar da plataforma. Embora o relatório não forneça dados diretos sobre a disposição dos freelancers de participar de uma plataforma como a proposta, a crescente tendência da economia gig e o aumento do trabalho remoto sugerem que muitos profissionais estariam abertos a oportunidades que podem ajudá-los a encontrar trabalho (Di Battista, 2023; Manyika et al., 2015). Além disso, uma plataforma como a proposta pode oferecer vantagens adicionais para os freelancers, como a simplificação do processo de busca de trabalho e a possibilidade de trabalhar com uma variedade de agências. Baseado na problemática identificada e nas hipóteses levantadas, formulamos uma proposta inicial de solução, que tem o potencial de evoluir e se materializar em nosso produto.

A plataforma apresenta-se como um marketplace destinado a freelancers, potencializado por um algoritmo sofisticado que se propõe a fazer uma combinação otimizada entre freelancers especializados em marketing e comunicação a projetos específicos. Com este propósito em vista, construímos um Business Model Canvas (BMC) preliminar, com base no modelo proposto por Osterwalder e Pigneur (2010). O Quadro 1 apresenta as dimensões do BMC e os itens que foram atribuídos a cada uma delas.

Quadro 1: Primeira revisão no modelo de negócios

Business Model Canvas	Itens
Segmento de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas com departamento de marketing interno; • Agências de marketing digital; • Empreendedores autônomos ou pequenos empreendedores.
Proposta de valor	Marketplace de talentos freelancers, especializados em Marketing e Publicidade.
Canais	<ul style="list-style-type: none"> • Website; • Aplicativo; • Redes sociais; • SEO; • Publicidade online; • Parceiros de negócios.
Relacionamento com o cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Autoatendimento com suporte ao cliente disponível; • Comunidade online; • Conteúdo educativo.
Fontes de receita	<ul style="list-style-type: none"> • Taxas de transação; • Assinaturas premium.
Recursos chave	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma online; • Banco de dados de freelancers; • Ferramentas de gerenciamento de projetos e mensuração de desempenho.
Atividades chave	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção da plataforma; • Aquisição de clientes; • Suporte ao cliente; • Aquisição de talentos freelancers.
Principais parcerias	<ul style="list-style-type: none"> • Parceiros de negócios que podem fornecer freelancers ou clientes; • Plataformas de publicidade online; • Parceiros tecnológicos.
Estrutura de custos	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento e manutenção de plataforma; • Marketing e publicidade; • Equipe; • Operações.

Fonte: elaborado pelos autores

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No contexto do framework proposto por Maurya (2012), a subsequente fase envolve a identificação e análise dos potenciais riscos associados ao projeto. Ao lançar-se na jornada de desenvolvimento e implementação de uma solução inovadora, é fundamental avaliar os possíveis riscos associados ao projeto. São elencados os principais riscos inerentes ao desenvolvimento deste negócio como: riscos tecnológicos, riscos de mercado, riscos operacionais, riscos financeiros e riscos legais e regulamentares.

A complexidade do algoritmo é o principal risco tecnológico mapeado, uma vez que a eficiência da plataforma depende significativamente da qualidade do algoritmo de correspondência entre freelancers e projetos. A complexidade e os desafios em desenvolver e aprimorar este algoritmo podem se revelar maiores que o esperado. Acerca dos riscos de mercado, foi mapeado que a adoção pelo público-alvo e a concorrência já estabelecida pelas plataformas de freelancers existentes são os principais pontos de atenção para o desenvolvimento deste modelo de negócios. Acerca dos riscos operacionais, entende-se que a aquisição de talentos e gestão da comunidade são os grandes desafios, por tratar-se de uma plataforma multilateral, se faz necessário, uma massa crítica mínima em ambos os lados da plataforma para que se torne interessante aos usuários. Sobre os riscos financeiros temos que o modelo de receita previsto e os

custos operacionais precisam ser melhor investigados. E por fim, sobre os riscos legais e regulamentares, a proteção de dados e as relações contratuais são riscos relevantes levantados nesta exploração. Com isso delimitado, tínhamos subsídio suficiente para elaborar a primeira iteração com os possíveis clientes.

4.1 Primeira Iteração: “Aprendizado sobre o problema”

O principal propósito desta etapa inicial de entrevistas foi realizar uma investigação qualitativa dos problemas enfrentados pelas agências e determinar o grau de relevância destes problemas para os entrevistados. Esta etapa teve a meta de validar se as hipóteses, previamente mencionadas, eram corroboradas pela experiência dos entrevistados e se a solução proposta inicialmente poderia atender às necessidades identificadas. Além disso, buscamos esclarecer incertezas relacionadas aos riscos de mercado mapeados anteriormente. A metodologia empregada para esta investigação foi a entrevista semiestruturada, e obteve-se um total de 25 respostas.

Os resultados obtidos na etapa de aprendizado sobre o problema foi que de todas as hipóteses formuladas a partir dos dados secundários, as seguintes foram confirmadas pelos entrevistados como verdadeiras e são enfrentados em suas operações diárias: a) Hipótese 1: As agências e empresas têm dificuldade de gestão de projetos, processos e clientes; b) Hipótese 2: As agências contratam freelancers para suprir necessidades internas e têm dificuldade na gestão de freelancers; c) Hipótese 3: As agências enxergam como importante, querem resolver estes problemas e pagariam para resolver este problema.

Sobre a disposição para adoção de uma solução, 60% dos entrevistados expressaram uma necessidade urgente de soluções para os problemas mencionados. A maioria desses entrevistados (53%) afirmou que estariam dispostos a investir em uma solução adequada se ela resolvesse efetivamente os problemas identificados.

4.1.1 Insights obtidos através da primeira iteração

As empresas estão enfrentando desafios consideráveis na contratação e dimensionamento de equipes de marketing devido a problemas como a falta de profissionais qualificados e expectativas desalinhadas entre empreendedores e profissionais. E muitas das vezes, optam por trabalhar com freelancers e preferem contratos com pessoas jurídicas, o que pode apresentar desafios próprios em termos de gerenciamento, comunicação e entrega. As empresas valorizam a clareza na comunicação e a consistência do portfólio ao contratar profissionais ou agências, pois esses são indicadores críticos de confiabilidade e expertise. Geralmente, as empresas valorizam profissionais e agências com experiência comprovada no setor, pois isso garante um entendimento mais profundo das necessidades e desafios específicos. Neste cenário, as recomendações são consideradas cruciais para empresas na seleção de profissionais ou serviços de marketing, pois proporcionam uma camada adicional de confiança e validação.

A colaboração com agências de marketing frequentemente se depara com problemas como falta de entendimento do negócio e instabilidades da equipe, o que pode levar a resultados insatisfatórios. Há, também, uma compreensão crescente da necessidade de investir e

desenvolver equipes de marketing internas para superar desafios específicos e garantir um alinhamento mais próximo com os objetivos de negócio.

Para evitar reajustes, atrasos e garantir a qualidade das entregas, é essencial ter padrões claros e planejar projetos em detalhes. Ao contratar serviços de marketing, as empresas precisam considerar a volatilidade e especificidades do mercado para garantir que as estratégias sejam relevantes e eficazes. As empresas reconhecem a necessidade de não apenas contratar expertise, mas também de gerenciar eficazmente o trabalho para obter os melhores resultados.

4.1.2 Conclusões acerca da primeira iteração

A partir dos dados coletados e analisados, percebeu-se a necessidade de refinar o modelo de negócios e a proposta da plataforma, para que se alinhe mais efetivamente às demandas e necessidades identificadas pelos entrevistados. Tiveram alterações os itens “segmentos de clientes” e “proposta de valor”. Consolidando-se como exposto no Quadro 2.

Quadro 2: Segunda revisão no modelo de negócios

Business Model Canvas	Itens
Segmento de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Agências de marketing de pequeno e médio porte; • Agências que enfrentam desafios na contratação, gestão e mensuração de freelancers.
Proposta de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Marketplace que conecta agências e freelancers de alta qualidade com experiência comprovada em marketing digital; • Integração com ferramentas avançadas de gerenciamento de projetos, com ênfase na clareza de comunicação e planejamento detalhado; • Recursos de mensuração de desempenho, permitindo às agências monitorar e avaliar a eficácia de freelancers, colaboradores e campanhas; • Ferramentas e módulos extras que complementam a gestão interna da agência.
Canais	<ul style="list-style-type: none"> • Website; • Aplicativo; • Redes sociais; • SEO; • Publicidade online; • Parceiros de negócios.
Relacionamento com o cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Autoatendimento com suporte ao cliente disponível; • Comunidade online; • Conteúdo educativo.
Fontes de receita	<ul style="list-style-type: none"> • Taxas de transação; • Assinaturas premium.
Recursos chave	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma online; • Banco de dados de freelancers; • Ferramentas de gerenciamento de projetos e mensuração de desempenho.
Atividades chave	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção da plataforma; • Aquisição de clientes; • Suporte ao cliente; • Aquisição de talentos freelancers.
Principais parcerias	<ul style="list-style-type: none"> • Parceiros de negócios que podem fornecer freelancers ou clientes; • Plataformas de publicidade online; • parceiros tecnológicos.
Estrutura de custos	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento e manutenção de plataforma; • Marketing e publicidade; • Equipe; • Operações.

Fonte: elaborado pelos autores

4.2 Segunda iteração: “Validação da Proposta de Valor”

A partir das alterações apresentadas pelo Quadro 2, foi possível avançar para a segunda etapa da coleta de dados, as entrevistas de validação da proposta de valor da plataforma. As entrevistas tiveram como objetivo apresentar a proposta de negócio e coletar respostas e percepções. A partir disso, desenvolvemos o nosso projeto de MVP (Ries, 2012), que foi uma apresentação desenvolvida no formato de entrevista semiestruturada, cuja principal intenção foi de tentar vender a plataforma para os entrevistados mesmo que não estivesse pronta, pois aqueles que decidiram continuar com a compra foram informados que a plataforma ainda não estava pronta, porém em algumas semanas estaria disponível.

Esta etapa contemplou 25 entrevistas, nas quais foi apresentada a solução, seus benefícios, seu funcionamento e sua proposta de valor. Ao final da apresentação, foi feito um convite para que o entrevistado comprasse uma assinatura na plataforma, pagando um valor mensal de R\$ 50,00 por usuário, por mês, para ter acesso a plataforma e seus recursos.

4.2.1 Resultados obtidos na segunda iteração

Os aspectos positivos acerca do Protótipo apresentado foram de que 83% dos entrevistados expressaram satisfação com o protótipo apresentado, com destaque especial aos módulos da plataforma que atuam com: contratação de freelancers (83%), gestão de projetos/processos (58%) e gestão financeira (42%). E parte dos entrevistados sentiram que a solução poderia ser módulos adicionais como: Comunicação com o cliente, centralização de documentos, módulo de gestão de usuários para controlar o acesso de usuários externos e de clientes.

Acerca da adequação da Solução aos Problemas, é percebido que 66% dos entrevistados acreditavam que a solução proposta abordava diretamente os problemas "altamente críticos" que identificaram. No entanto, 33% sentiram que a solução poderia não abordar completamente alguns dos problemas ou não tem a necessidade que a plataforma pretende atender.

Sobre a predisposição para adoção, é tido que 58% dos entrevistados expressaram um forte interesse em adotar a solução proposta, enquanto 33% estavam considerando sua implementação após alguns ajustes sugeridos.

4.2.2 Insights obtidos na segunda iteração

Há uma divisão quase igual entre agências que contratam freelancers regularmente e aquelas que não contratam. Os gastos com freelancers variam consideravelmente, desde R\$ 3.000 até R\$ 500.000 por ano. As agências geralmente encontram freelancers por meio de indicações, LinkedIn e, ocasionalmente, por meio de plataformas online como Freelancer.com e Workana. Muitas agências mencionaram desafios relacionados ao comprometimento dos freelancers, habilidades técnicas, disponibilidade, alinhamento de briefing, gestão de projeto assíncrono, conhecimento da cultura e DNA da agência e gestão de pagamentos. Estes desafios afetam as agências principalmente nos prazos de entrega, retrabalho, satisfação do cliente e, em alguns casos, na perda de contratos.

Ao serem apresentados à plataforma, foi possível observar que parte deles consideram uma boa solução e que realmente pode ajudá-los em seus desafios atuais, a outra parte dos entrevistados acredita que não é essencial, eles já lidam com esses problemas de outra forma atualmente. As agências estão particularmente interessadas nos módulos de "Gestão de projetos/processos", "Contratação de freelancers" e "Gestão financeira". Muitas delas consideram o custo de R\$ 50,00 por usuário, por mês, razoável e estariam dispostas a investir.

Os entrevistados mencionaram, também, sugestões de funcionalidades que gostariam de ver na plataforma, como por exemplo, algumas agências gostariam de uma plataforma que centralizasse a comunicação e aprovação de tarefas com os clientes, integrando várias ferramentas em uma única solução.

4.2.3 Conclusões acerca da segunda iteração

Através da análise das respostas da pesquisa e da compreensão dos desafios enfrentados pelas agências, identificamos áreas-chave de melhoria que a plataforma apresentada pode abordar para atender melhor às necessidades das agências e aumentar a adoção do produto.

Algumas agências usam várias ferramentas para comunicação, aprovação de conteúdo, e tarefas rápidas. A descentralização leva a retrabalho e pode causar confusões. A proposta de funcionalidade para a plataforma está na integração de um módulo de comunicação em tempo real dentro da plataforma. Isso pode incluir chat, videoconferência e um espaço dedicado para aprovação de conteúdo, evitando a necessidade de usar múltiplas ferramentas.

Muitas agências enfrentam problemas com freelancers que não atendem às expectativas ou não têm as habilidades necessárias. A proposta de funcionalidade para a plataforma é de introduzir um sistema robusto de avaliação e feedback para freelancers. Isso pode incluir testes de habilidades, revisões de portfólio e avaliações de agências anteriores.

Algumas agências são sensíveis ao preço e desejam um modelo de precificação flexível. A proposta de funcionalidade para a plataforma é a introdução de planos de preços variados com base no tamanho da agência, no número de freelancers contratados e nos recursos utilizados.

Algumas agências expressaram o desejo de saber mais sobre a plataforma antes de se comprometer. A proposta de funcionalidade para a plataforma é oferecer webinars, demonstrações ao vivo e tutoriais para agências interessadas. Além disso, um período de teste gratuito pode ajudar as agências a experimentarem a plataforma antes de fazer um compromisso financeiro.

A gestão de pagamentos, orçamentos e negociações é um ponto problemático para algumas agências. A proposta de funcionalidade para a plataforma é de desenvolver um módulo financeiro robusto que permita fácil gestão de pagamentos, faturamento e negociações. Isso pode ser complementado com integração a outros softwares financeiros populares.

Algumas agências desejam ter acesso a uma variedade mais ampla de freelancers com diferentes competências. A proposta de funcionalidade para a plataforma é de investir em campanhas de marketing direcionadas para atrair freelancers de várias áreas e especializações,

garantindo uma ampla gama de talentos disponíveis na plataforma.

Em conclusão, para que a plataforma apresentada se torne uma solução indispensável para agências, é crucial abordar os desafios específicos que essas empresas enfrentam ao trabalhar com freelancers. As melhorias propostas acima visam tornar a plataforma mais adaptada às necessidades das agências e, assim, aumentar a adoção e satisfação do usuário.

Com base nos resultados da pesquisa e nas melhorias propostas, o novo modelo de negócios encontrado está no Quadro 3.

Quadro 3: Segunda revisão no modelo de negócios

Business Model Canvas	Itens
Segmento de clientes	Agências de marketing de pequeno e médio porte que enfrentam desafios na contratação, gestão, mensuração e comunicação com freelancers.
Proposta de valor	<ul style="list-style-type: none">• Marketplace robusto e integrado que conecta agências e freelancers de alta qualidade com experiência comprovada em marketing digital;• Integração com ferramentas avançadas de gerenciamento de projetos, focando na comunicação eficaz e no planejamento detalhado;• Módulo de comunicação em tempo real, incluindo chat, videoconferência e espaço para aprovação de conteúdo;• Sistema de avaliação e feedback para freelancers, assegurando qualidade e comprometimento;• Módulo financeiro abrangente para gestão simplificada de pagamentos, orçamentos e negociações;• Recursos de mensuração de desempenho, monitoramento da eficácia dos freelancers e das campanhas;• Ferramentas adicionais para aprimorar a gestão interna das agências, incluindo centralização de documentos e gestão de usuários.
Canais	<ul style="list-style-type: none">• Website oficial da plataforma;• Webinars, demonstrações ao vivo e tutoriais;• Parcerias com outras plataformas e comunidades de freelancers.
Relacionamento com o cliente	<ul style="list-style-type: none">• Suporte ao cliente dedicado e em tempo real;• Oferecer um período de teste gratuito;• Comunicação constante por meio de atualizações, newsletters e feedbacks.
Fontes de receita	<ul style="list-style-type: none">• Assinatura mensal da plataforma com planos flexíveis baseados no tamanho da agência e nos recursos utilizados;• Uma porcentagem de transações entre freelancers e agências.
Recursos chave	<ul style="list-style-type: none">• Plataforma tecnológica robusta e escalável;• Banco de dados abrangente de freelancers qualificados;• Equipe dedicada para suporte ao cliente, desenvolvimento e marketing.
Atividades chave	<ul style="list-style-type: none">• Manutenção e atualização constante da plataforma;• Marketing e aquisição de freelancers e agências;• Gestão do feedback e melhoria contínua com base nos insights dos usuários.
Principais parcerias	<ul style="list-style-type: none">• Parcerias com comunidades de freelancers e sites de trabalhos temporários;• Integrações com softwares financeiros populares e outras ferramentas de gestão.
Estrutura de custos	<ul style="list-style-type: none">• Desenvolvimento e manutenção da plataforma;• Marketing e aquisição de clientes;• Suporte ao cliente;• Operações.

Fonte: elaborado pelos autores

A plataforma, após a segunda iteração (etapa de entrevistas), se posiciona como uma solução abrangente e integrada para agências de marketing que buscam otimizar sua colaboração

com freelancers. Através de melhorias contínuas e foco no feedback do cliente, a plataforma apresentada busca se estabelecer como a principal escolha para agências que desejam gerenciar freelancers de forma eficaz e eficiente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um contexto em que startups enfrentam incertezas amplificadas e um mundo BANI demanda adaptabilidade e inovação constante, a importância de abordagens robustas para a inovação e validação de modelos de negócios se amplia. Com base nos fundamentos apresentados por Ries (2012), Maurya (2012) e Osterwalder e Pigneur (2010), este trabalho lançou luz sobre o intrincado desafio que as agências de marketing e departamentos de marketing enfrentam ao gerenciar projetos, clientes e freelancers.

O esforço empreendido neste estudo para identificar e compreender as problemáticas foi rigorosamente orientado pelas metodologias do Lean Startup (Ries, 2012) e Running Lean (Maurya, 2012) e Business Model Canvas (Osterwalder; Pigneur, 2010), provendo um caminho sistemático e iterativo de avaliação. Os insights obtidos confirmaram a relevância e magnitude do problema que permeia a gestão de projetos e freelancers no setor de Marketing e Publicidade.

A solução proposta, uma plataforma multilateral, visa oferecer uma abordagem integrada para resolver os problemas identificados. A recepção inicial desta proposta, com base nas entrevistas semiestruturadas e feedback de profissionais do setor, sugere um alinhamento promissor com as necessidades do mercado. A plataforma não apenas tem potencial para solucionar desafios de comunicação e gerenciamento, mas também para fomentar um ambiente de colaboração mais eficaz e transparente entre stakeholders. Contudo, é importante destacar que, embora a relevância do problema tenha sido validada e a solução proposta tenha recebido feedback positivo, o ciclo completo de validação, que incluiria o desenvolvimento real e o teste de mercado da plataforma, está além do escopo deste estudo.

Em síntese, diante da complexidade do ambiente empresarial atual, ferramentas e abordagens que permitam uma rápida adaptação e inovação são imperativas. Este trabalho contribui para esse objetivo ao identificar um problema significativo no setor de Marketing e Publicidade e ao propor uma solução inovadora e promissora. A pesquisa ressalta a relevância contínua da mentalidade e das ferramentas Lean na concepção e validação de modelos de negócios no século XXI.

REFERÊNCIAS

BEDNAR, Richard; TARISKOVA, Natalia; ZAGORSEK, Branislav. Startup revenue model failures. **Montenegrin Journal of Economics**, v. 14, n. 4, p. 141-157, 2018.

BLANK, Steve. **The Four Steps to the Epiphany Successful Strategies for Products that Win**. Second Edition. 2020.

BLANK, Steve. **Why the lean start-up changes everything**. 2018.

DI BATTISTA, Attilio et al. Future of jobs report 2023. In: **World Economic Forum, Geneva**,

Switzerland. 2023. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>.

CHESBROUGH, Henry; VANHAVERBEKE, Wim; WEST, Joel (Ed.). **Open innovation: Researching a new paradigm.** Oxford university press, USA, 2006.

EISENMANN, Thomas R.; RIES, Eric; DILLARD, Sarah. **Hypothesis-driven entrepreneurship: The lean startup.** SSRN, 2012.

FELIN, Teppo; FOSS, Nicolai J.; PLOYHART, Robert E. The microfoundations movement in strategy and organization theory. **Academy of Management Annals**, v. 9, n. 1, p. 575-632, 2015.

FERREIRA, Vanelly et al. **Panorama das Agências Digitais 2022.**

FREDERIKSEN, Dennis Lyth; BREM, Alexander. How do entrepreneurs think they create value? A scientific reflection of Eric Ries' Lean Startup approach. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 13, n. 1, p. 169-189, 2017.

GHEZZI, Antonio. Digital startups and the adoption and implementation of Lean Startup Approaches: Effectuation, Bricolage and Opportunity Creation in practice. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 146, p. 945-960, 2019.

GHEZZI, Antonio. How Entrepreneurs make sense of Lean Startup Approaches: Business Models as cognitive lenses to generate fast and frugal Heuristics. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 161, 2020.

MANYIKA, James et al. **A labor market that works: Connecting talent with opportunity in the digital age.** 2015. Disponível em: <www.mckinsey.com/mgi>.

MAURYA, ASH. **Running lean: iterate from plan A to a plan that works.** 2. ed. [s.l.] O'Reilly Media, Inc., 2012.

MAURYA, A. **Scaling Lean: Mastering the Key Metrics for Startup Growth.** 2. ed. New York: Penguin, 2016.

NASCIMENTO, Sabrina do et al. Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 46, p. 373-391, 2011.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers.** Vol. 1. John Wiley & Sons, 2010.

RIES, Eric. **A startup enxuta.** Leya, 2012.

SANDMEIER, Patricia; MORRISON, Pamela D.; GASSMANN, Oliver. Integrating customers in product innovation: lessons from industrial development contractors and in-house contractors in rapidly changing customer markets. **Creativity and Innovation Management**, v. 19, n. 2, p. 89-106, 2010.

SIQUEIRA, Márcio; ROSA, Eurycíades Barra; OLIVEIRA, AF de. Medindo o desempenho das pequenas indústrias de malhas: um estudo de caso. **Revista Economia & Gestão**, v. 3, n. 6, p. 109-127, 2003.

SPENDER, John-Christopher et al. Startups and open innovation: a review of the literature. **European Journal of Innovation Management**, v. 20, n. 1, p. 4-30, 2017.