



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

BRUNO VIEIRA MAIA ARRUDA

GERAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO, VALIDAÇÃO E ANÁLISE DE
VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE UMA STARTUP NO SETOR
LAWTECH

FORTALEZA

2017

BRUNO VIEIRA MAIA ARRUDA

GERAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO, VALIDAÇÃO E ANÁLISE DE
VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE UMA STARTUP NO SETOR
LAWTECH

Monografia apresentada ao Curso
de Engenharia de Produção do Centro de
Tecnologia da Universidade Federal do Ceará,
como requisito parcial para obtenção do título
de Engenheiro de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Dr. Abraão Freires Saraiva
Júnior

FORTALEZA

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

A817g Arruda, Bruno Vieira Maia.

Geração do modelo de negócio, validação e análise de viabilidade econômico-financeira de uma startup no setor lawtech / Bruno Vieira Maia Arruda. – 2017.
99 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Tecnologia, Curso de Engenharia Mecânica, Fortaleza, 2017.

Orientação: Prof. Dr. Abraão Freires Saraiva Júnior.

1. Modelo de negócio. 2. Método Canvas. 3. Lean Startup. 4. Viabilidade econômico-financeira. 5. Startup. I. Título.

CDD 620.1

BRUNO VIEIRA MAIA ARRUDA

GERAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO, VALIDAÇÃO E ANÁLISE DE
VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE UMA STARTUP NO SETOR
LAWTECH

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção do Centro de Tecnologia da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Engenheiro de Produção Mecânica.

Aprovada em ____/____/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Abraão Freires Saraiva Júnior (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.

Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

Neste momento, gostaria de agradecer a todos que me ajudaram muito em toda essa jornada que se iniciou há muito tempo atrás.

Aos meus pais e meu irmão, que sempre me deram muita força quando precisei, e sempre foram a melhor referência que eu poderia ter, são vocês que fazem seguir em frente e ser quem eu sou.

À minha namorada, Lia, por ser a companheira que é, e me ajudar na construção desse trabalho com sua atenção e compreensão.

Aos meus sócios, Jesus e Arthur, por serem essenciais na construção dessa startup que ainda vai crescer muito e impactar muita gente em nossa sociedade, mas, acima de tudo, por serem grandes amigos.

Às pessoas que me ajudaram nessa jornada profissional, Ricardo, Rafael e Raphael, que foram importantes na formação do profissional que sou hoje.

Aos meus grandes amigos André, Alvaro, Caio, Cassio, Iamê e Matheus, que iniciaram essa árdua jornada universitária ao meu lado, e com a certeza de que é só o começo, e que a vida já tratou de jamais acabar nossa amizade, por mais diferentes que os nossos caminhos sejam.

Ao Prof. Dr. Abraão Freires Saraiva Júnior, grande pessoa que me ajudou muito, não só nesse trabalho, como na minha formação profissional.

RESUMO

O presente estudo objetiva descrever e analisar o processo de construção e validação do modelo de negócio, além da análise de viabilidade econômico-financeira, de uma startup nascente de base tecnológica que iniciou operações na cidade de Fortaleza do setor lawtech, a AjudaJus. A empresa iniciou-se com a construção e desenvolvimento de um único produto que visa atuar no mercado de soluções tecnológicas na área de direito do consumidor, propondo uma facilitação do acesso à justiça. Este estudo tomou como bases conceituais o Business Model Generation Canvas, o Lean Startup, a projeção do fluxo de caixa, o Valor Presente Líquido, a Taxa Interna de Retorno e a análise de cenários. No decorrer da execução do presente trabalho, foram utilizados alguns procedimentos metodológicos, tais como pesquisa bibliográfica e estudo de campo. Os resultados apresentados permitiram a verificação de que a solução desenvolvida pela empresa tem condições de se manter e crescer sua participação no setor lawtech em diferentes cenários analisados. Constatou-se também que a empresa tem como diferencial a inovação de produto, baixos investimentos iniciais de implantação, baixos custos de operação e um elevado potencial de escalabilidade vestem o grande mercado no qual está inserida.

Palavras-chave: Modelo de negócio. Método Canvas, Lean Startup. Viabilidade Econômico-financeira. Startup. Direito do consumidor.

ABSTRACT

This study presents the process of construction and validation of the business model, in addition to the economic-financial viability analysis, of a technology-based company that started operations in the city of Fortaleza in the lawtech sector, the AjudaJus. The company started with a construction and development of a single product that aims to act in the market of technological solutions in the area of consumer law, proposing an ease access to justice. This study took as conceptual basis the Business Model Generation Canvas, Lean Startup, a projection of cash flow, Net Present Value, an Internal Rate of Return and a scenario analysis. During the execution of this study, some methodological procedures were used, such as bibliographical research and field study. The results presented allowed the verification that the solution developed by the company is able to maintain and grow its participation in the lawtech sector in different scenarios analyzed. It was also verified that the company has as differentiated product innovation, low initial investments of implantation, low operating costs and a high potential of scalability dress the great market in which it is inserted. It was also verified that the company has as differentiated product innovation, low initial investments of implantation, low operating costs and a high potential of scalability in the great market in which it is inserted.

Keywords: Business model. Canvas Method, Lean Startup. Economic and financial viability. Startup. Consumer law.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Quadro Business Model Generation Canvas	17
Figura 2 - Ciclo: Construir – Medir – Aprender.....	25
Figura 3 - Áreas do Quadro de Validação	27
Figura 4 - Quadro de Validação.....	28
Figura 5 - Diagrama de etapas do estudo de campo.....	37
Figura 6 - Matriz de comparação das alternativas existentes.....	43
Figura 7 - Quadro canvas iteração 1.....	44
Figura 8 - Segmento de Clientes (Iteração 1).....	45
Figura 9 - Proposta de Valor (Iteração 1).....	46
Figura 10 - Canais do modelo de negócio (Iteração 1)	48
Figura 11 - Relacionamento com os clientes (Iteração 1)	49
Figura 12 - Fonte de Receitas (Iteração 1).....	51
Figura 13 - Recursos Chave (Iteração 1).....	52
Figura 14 – Atividades-chave (Iteração 1).....	53
Figura 15 – Parcerias principais (Iteração 1).....	54
Figura 16 – Estrutura de custo (Iteração 1).....	55
Figura 17 - Quadro de Validação.....	56
Figura 18 - Quadro de Validação (Iteração 1.1).....	57
Figura 19 - Formulário Online de Registro de Reclamação (MVP I).....	58
Figura 20 - Quadro de Validação (Iteração 1.2).....	59
Figura 21 - Quadro de Validação (Iteração 1.3).....	60
Figura 22 - Quadro de Validação (Iteração 2.1).....	62
Figura 23 - Plataforma Online AjudaJus (MVP 2).....	64
Figura 24 - Quadro Canvas (Iteração 2)	64
Figura 25 - Quadro de Validação (Iteração 2.2).....	65
Figura 26 - Quadro de Validação (Iteração 2.3).....	66
Figura 27 - Quadro de Validação (Iteração 3.1).....	68
Figura 28 - Quadro Canvas (Iteração 3)	69
Figura 29 - Quadro de Validação (Iteração 3.2).....	72
Figura 30 - Quadro de Validação (Iteração 3.3).....	73
Figura 31 - Quadro de validação (Iteração 4.1).....	73
Figura 32 - Plataforma Web AjudaJus (Iteração 4).....	75

Figura 33 - Quadro Canvas (Iteração 4)	76
Figura 34 - Quadro de Validação (Iteração 4.2).....	77
Figura 35 - Quadro de Validação (Iteração 4.3).....	79
Figura 36 - Tabela do Simples Nacional	86
Figura 37 - Calculadora de Tributação do Simples Nacional (Sebrae).....	86
Figura 38 - Alíquota do ano 1.....	87

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

MVP – *Minimum Product Viable*

VPL – *Valor Presente Líquido*

TIR – *Taxa Interna de Retorno*

TMA – *Taxa Mínima de Atratividade*

TI – *Tecnologia da informação*

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais reclamações dos clientes	40
Quadro 2 - Atributos de valor para os clientes	40
Quadro 3 - Análise de alternativas existentes.....	42
Quadro 4 - Investimento Iniciais (Pré-Operacionais).....	80
Quadro 5 - Identificação de outros investimentos	81
Quadro 6 - Identificação de Custos Fixos.....	82
Quadro 7 - Projeção de Receita Bruta ano 1 por mês.....	85
Quadro 8 - Projeção de Receita Bruta ano 1 total	85
Quadro 9 - Alíquota do Simples Nacional em cada ano.....	87
Quadro 10 - Projeção de Impostos ano 1.....	87
Quadro 11 - Projeção de Custos Variáveis do ano 1	88
Quadro 12 - Números gerais da Projeção.....	89
Quadro 13 - Indicadores de retorno para cenário projetado	90
Quadro 14 - Variação do percentual otimista.....	91
Quadro 15 - Indicadores de retorno para cenário otimista.....	91
Quadro 16 - Variação do percentual pessimista	92
Quadro 17 - Indicadores de retorno para cenário pessimista	92

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Contextualização.....	13
1.2	Objetivos.....	14
<i>1.2.1</i>	<i>Objetivo geral</i>	<i>14</i>
<i>1.2.2</i>	<i>Objetivos específicos</i>	<i>14</i>
1.3	Estrutura do Trabalho	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1	Business Model Generation Canvas.....	16
<i>2.1.1</i>	<i>O Quadro Canvas de Modelo de Negócio</i>	<i>16</i>
<i>2.1.1.1</i>	<i>Segmentos de Clientes</i>	<i>17</i>
<i>2.1.1.2</i>	<i>Proposta de Valor</i>	<i>18</i>
<i>2.1.1.3</i>	<i>Canais.....</i>	<i>18</i>
<i>2.1.1.4</i>	<i>Relacionamento com Clientes</i>	<i>19</i>
<i>2.1.1.5</i>	<i>Fontes de Receita</i>	<i>19</i>
<i>2.1.1.6</i>	<i>Recursos Principais</i>	<i>19</i>
<i>2.1.1.7</i>	<i>Atividades-Chave</i>	<i>20</i>
<i>2.1.1.8</i>	<i>Parcerias Principais</i>	<i>20</i>
<i>2.1.1.9</i>	<i>Estrutura de Custo</i>	<i>21</i>
2.2	Lean Startup (“A startup enxuta”).....	21
<i>2.2.1</i>	<i>Origens do Modelo Lean Startup</i>	<i>22</i>
<i>2.2.2</i>	<i>O Método Lean Startup</i>	<i>23</i>
<i>2.2.3</i>	<i>Técnicas e ferramentas propostas</i>	<i>26</i>
<i>2.2.3.1</i>	<i>Mínimo Produto Viável (MVP)</i>	<i>26</i>
<i>2.2.3.2</i>	<i>Quadro de Validação (Validation Board).....</i>	<i>27</i>
2.3	Análise de Viabilidade Econômico-Financeira	28
<i>2.3.1</i>	<i>Fluxo de Caixa.....</i>	<i>29</i>
<i>2.3.2</i>	<i>Taxa mínima de Atratividade (Taxa de Desconto).....</i>	<i>30</i>
<i>2.3.3</i>	<i>Valor Presente Líquido (VPL)</i>	<i>32</i>
<i>2.3.4</i>	<i>Taxa Interna de Retorno (TIR).....</i>	<i>33</i>
<i>2.3.5</i>	<i>Payback Descontado</i>	<i>34</i>

3	METODOLOGIA.....	36
3.1	Contextualização da Situação Problema	36
3.2	Etapas do Estudo	37
<i>3.2.1</i>	<i>Fase 1 - Descrição das características principais e do contexto do negócio</i>	<i>37</i>
<i>3.2.2</i>	<i>Fase 2 - Construção do modelo de negócios baseado no Quadro Canvas</i>	<i>38</i>
<i>3.2.3</i>	<i>Fase 3 - Validação do modelo de negócios baseado no Lean Startup.....</i>	<i>38</i>
<i>3.2.4</i>	<i>Fase 4 - Análise da viabilidade econômico-financeira do negócio</i>	<i>38</i>
4	APLICAÇÃO DO MÉTODO E RESULTADOS.....	39
4.1	Fase 1 - Descrição das características principais e do contexto do negócio	39
4.2	Fase 2 - Construção do modelo de negócios baseado no Quadro Canvas	43
<i>4.2.1</i>	<i>Segmento de Clientes</i>	<i>44</i>
<i>4.2.2</i>	<i>Proposta de Valor</i>	<i>45</i>
<i>4.2.3</i>	<i>Canais.....</i>	<i>47</i>
<i>4.2.4</i>	<i>Relacionamento com os Clientes</i>	<i>49</i>
<i>4.2.5</i>	<i>Fontes de Receita</i>	<i>50</i>
<i>4.2.6</i>	<i>Recursos Principais</i>	<i>51</i>
<i>4.2.7</i>	<i>Atividades-Chave</i>	<i>52</i>
<i>4.2.8</i>	<i>Parcerias Principais</i>	<i>53</i>
<i>4.2.9</i>	<i>Estrutura de Custos</i>	<i>54</i>
4.3	Fase 3 – Validação do modelo de negócios baseado no Lean Startup	55
<i>4.3.1</i>	<i>Definição das hipóteses e execução da Iteração 1</i>	<i>57</i>
<i>4.3.2</i>	<i>Definição das hipóteses e execução da Iteração 2</i>	<i>61</i>
<i>4.3.3</i>	<i>Definição das hipóteses e execução da Iteração 3</i>	<i>67</i>
<i>4.3.4</i>	<i>Definição das hipóteses e execução da Iteração 4</i>	<i>73</i>
<i>4.3.5</i>	<i>Considerações finais do processo de validação</i>	<i>79</i>
4.4	Etapa 4 – Análise de viabilidade econômico-financeira.....	80
<i>4.4.1</i>	<i>Identificação investimentos iniciais</i>	<i>80</i>
<i>4.4.2</i>	<i>Identificação de outros investimentos.....</i>	<i>81</i>
<i>4.4.3</i>	<i>Identificação dos custos fixos.....</i>	<i>82</i>
<i>4.4.4</i>	<i>Projeções</i>	<i>84</i>
<i>4.4.5</i>	<i>Avaliação de Cenários</i>	<i>90</i>
5	CONCLUSÕES.....	94
5.1	Conclusão	94

5.2 Sugestões para futuros estudos.....	95
5.2.1 Limitações do estudo	95
5.2.2 Considerações finais	96
REFERÊNCIAS	97

1 INTRODUÇÃO

Neste primeiro capítulo serão abordados três tópicos para dar início ao trabalho. São eles: Contextualização, Objetivos (Geral e Específicos) e Estrutura do trabalho.

1.1 Contextualização

No Brasil, existem alguns mercados que são caracterizados como oligopólios, dentre eles o setor de aviação civil, o setor de telefonia móvel e o setor bancário. Esses setores, não possuem um grande número de concorrentes, as barreiras de entrada para novos competidores são altíssimas, e possuem alto nível de regulação do estado.

Outra característica desses mercados é que, devido ou não a baixa competição, o nível da qualidade de serviço é baixíssimo, segundo o maior site de reclamações do país, ReclameAqui, o setor das empresas de telefonia é o que possui os clientes mais insatisfeitos, e acontecimentos como cobranças indevidas a consumidores é algo que ocorre com relativa frequência no Brasil.

Já no setor de aviação civil, os números mostram que a situação é ainda pior, segundo a ANAC (2015), entre os anos de 2011 e 2015, somente 65,7% dos voos no Brasil foram pontuais, 7,4% dos voos foram cancelados, e, 5% dos voos sofreram atrasos considerados longos, maiores de 40 minutos. O que retrata o péssimo serviço oferecido por essas empresas ao consumidor.

Como pode ser observado, os consumidores desses setores no Brasil hoje vêm tendo seus direitos desrespeitados, e as alternativas de defesa do consumidor hoje ainda não se adaptaram ao mundo tecnológico, e não são totalmente acessíveis de maneira online.

Nesse contexto, esse estudo sugere o seguinte questionamento: “Como criar e validar um modelo de negócios inovador, que forneça uma solução tecnológica, simples e rápida para a defesa do consumidor, e pleiteio de indenização?”.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Descrever e analisar o processo de construção e de validação do modelo de negócio, além da análise de viabilidade econômico-financeira, de uma startup nascente de base tecnológica que iniciou as operações na cidade de Fortaleza do setor de lawtech, a Ajudajus.

1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever a criação um modelo de negócio no setor de Lawtech por meio do Business Model Generation Canvas;
- Validar o modelo de negócio criado utilizando os princípios do Lean Startup;
- Analisar a viabilidade econômico-financeira do negócio;
- Projetar cenários de viabilidade econômico-financeira.

1.3 Estrutura do trabalho

A estrutura deste trabalho contém 5 capítulos. O primeiro capítulo compreende toda a visão inicial do trabalho, contextualizando a sua elaboração, além de conter o fornecimento de insumos para o entendimento completo do trabalho por meio da definição dos seus objetivos, as limitações encontradas para a elaboração e a sua estrutura.

O capítulo 2 apresenta revisão bibliográfica, onde foi conceituado termos essenciais para o entendimento do trabalho, referenciando as ferramentas Canvas e Lean Startup e análise de viabilidade de projetos.

No capítulo 3 se discorre sobre a metodologia utilizada no trabalho, sendo descrita a contextualização da situação problema, bem como as etapas utilizadas pelo autor no desenvolvimento do trabalho.

O capítulo 4 contém todas as etapas do estudo de caso realizado, apresentando como foi realizada a construção do quadro Canvas de modelo de negócio, como foi conduzido

o processo de validação do negócio por meio da metodologia Lean Startup, assim como o estudo da viabilidade econômico-financeira do projeto.

O capítulo 5 encerra este trabalho apresentando a conclusão e recomendações para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.

2.1 Business Model Generation Canvas

As organizações tradicionais costumam adotar para a idealização e construção de seus novos negócios, extensos e estáticos estudos conhecidos como plano de negócios. Em contrapartida a isso, no mundo dinâmico e tecnológico que estamos vivendo, organizações mais inovadoras tendem a adotar a elaboração de um modelo de negócios para construção de seus novos negócios.

Segundo o Sebrae (2015), Modelo de Negócios é a descrição de um negócio, das partes que o compõe, de forma que seja igualmente compreendido como um todo por quem o criou e definiu e por quem lê, mesmo sem grande conhecimento prévio do negócio.

Diferentemente de Plano de Negócios, que segundo a PWC (2010) tem como objetivo a projeção futura, focando na alocação de recursos humanos, tecnológicos e financeiros, observando e identificando as oportunidades e antecipando possíveis dificuldades. O foco principal do Plano de Negócios é a continuidade de forma viável da organização. Logo, seu foco é mais em um planejamento do negócio, e não numa descrição simples de como ele funciona hoje, como é o caso do Modelo de Negócios.

Para Leal (2013), o *Business Model Canvas* é, primeiramente, uma ferramenta de gerenciamento estratégico, que possibilita o desenvolvimento e esboço de modelos de negócios novos ou já existentes de maneira dinâmica e visual.

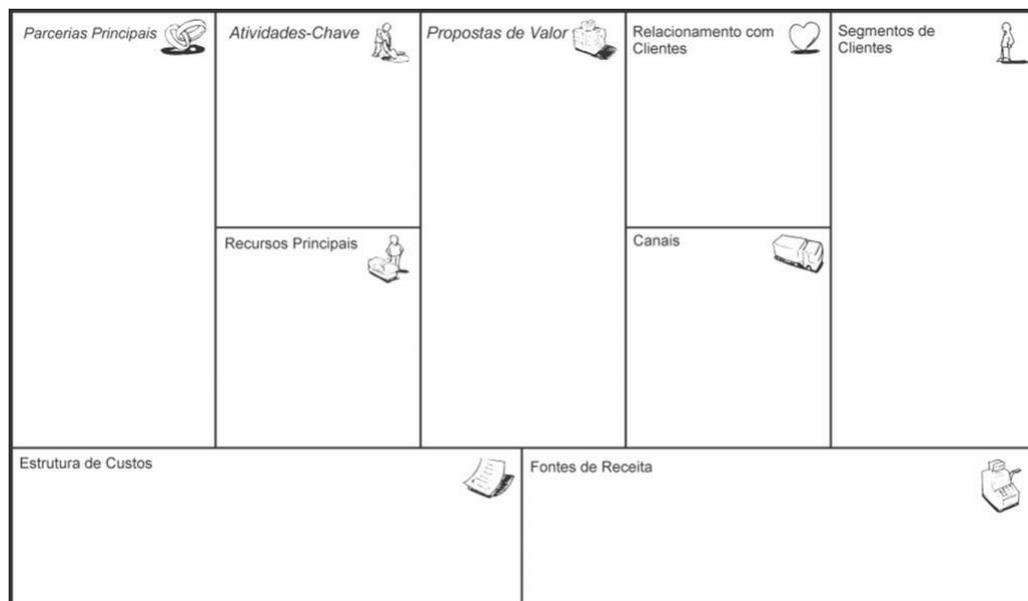
2.1.1 O Quadro Canvas de Modelo de Negócio

Na definição de Osterwalder (2010), um Modelo de Negócios deve descrever a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. Para ele o Modelo de Negócios é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas, com o desafio é que esse conceito deve ser simples, relevante e intuitivamente compreensível, ao mesmo tempo em que não simplifique demais a complexidade do funcionamento da organização.

Buscando isso, Osterwalder (2010) criou o Quadro Canvas de Modelo de Negócio, que é fundamentalmente dividido em nove partes:

- a) Segmentos de Clientes;
- b) Proposta de Valor;
- c) Canais de Distribuição;
- d) Relacionamento com Clientes;
- e) Fontes de Receita;
- f) Recursos Principais;
- g) Atividades-Chave;
- h) Parcerias Principais;
- i) Estrutura de Custo.

Figura 1: Quadro Business Model Generation Canvas



Fonte: Osterwalder. **Inovação em modelo de negócios**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2010.

Leal (2013) sugere que o preenchimento do Quadro Canvas de Modelo de Negócios deve ser iniciado do seu lado direito e finalizado no lado esquerdo, pois é preciso, segundo o mesmo, conhecer os anseios e desejos dos envolvidos, para, só assim, começar a defini-los de forma mais concreta.

2.1.1.1 Segmentos de Clientes

O componente de Segmentos de Clientes define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar, definiu Osterwalder (2010). Ainda segundo o autor, sem clientes, nenhuma empresa pode sobreviver muito tempo, e para melhor satisfazê-los, uma empresa precisa agrupá-los em segmentos distintos, cada qual com necessidades, comportamentos e outros atributos em comum.

Para Leal (2013), nesse componente deve-se mapear, essencialmente, para quem se está criando valor e quem são os potenciais clientes para que se atinjam os objetivos da organização.

Com isso, uma organização deve tomar uma decisão consciente sobre quais segmentos servir e quais ignorar, pois, uma vez tomada essa decisão, um Modelo de Negócios pode ser melhor projetado já com a compreensão das necessidades de clientes específicos. (OSTERWALDER, 2010).

2.1.1.2 Proposta de Valor

Segundo Osterwalder (2011), “proposta de valor” é aquilo que descreve todos os produtos e serviços que criam valor para um segmento de cliente específico, sendo a mesma o motivo pelo qual um determinado cliente escolhe uma ou outra empresa, nesse sentido, a proposta de valor é uma agregação ou um conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes.

Leal (2013) pontua que o preenchimento desse componente do quadro canvas de modelo de negócios deve ser feito com as propostas que atendam a determinadas necessidades dos potenciais clientes, sempre considerando os objetivos do negócio para nortear esse processo.

2.1.1.3 Canais

O componente “canais” descreve como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar uma proposta de valor. Os canais são o ponto de contato dos clientes e desempenham um importante papel na sua experiência geral, e os mesmos podem ser de comunicação, distribuição e venda, compondo, assim, a interface da empresa com os clientes. (OSTERWALDER, 2010)

Já Leal (2013) propõe que, uma vez definido o que a organização vai vender, e para quem, é preciso definir como estes dois elementos fundamentais do negócio irão se encontrar, esse encontro será proporcionado pelos canais de distribuição.

2.1.1.4 Relacionamento com Clientes

O componente Relacionamento com Clientes descreve a maneira como a organização interage com o seus Segmentos de Clientes e o tipo de relação que deseja estabelecer com cada um dos mesmos. As relações podem variar desde pessoais até automatizadas.

Leal (2013) destaca que esse relacionamento deve ter como objetivo fortalecer o envolvimento do cliente com o negócio.

2.1.1.5 Fontes de Receita

Nesse componente, deve-se representar o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes. A organização deve se assegurar que cada segmento de clientes esteja disposto a pagar por sua proposta de valor, para, assim, promover a viabilidade da organização.

Para Osterwalder (2010), há dois tipos diferentes de fontes de receita que um Modelo de Negócios pode incorporar:

- a) Transações de renda resultantes de pagamento único;
- b) Renda recorrente, resultante do pagamento constante, advindo da entrega de uma proposta de valor aos clientes ou do suporte pós-compra.

Um modelo de negócio pode conter somente um desses tipos de fontes de receita, ou pode misturar fontes transacionais e de recorrência.

2.1.1.6 Recursos Principais

Segundo o Sebrae (2015), o componente recursos principais será onde ocorrerá a definição de todos os recursos necessários para realizar a proposta de valor da organização. De modo que sem a detenção desses recursos não é possível ofertar o produto ou serviço da maneira descrita na proposta de valor para cada um dos segmentos de clientes

da organização.

Já Leal (2013) simplifica afirmando que devem ser definidos como recursos principais aqueles que estão ligados diretamente ao funcionamento do negócio. Osterwalder (2010) define que os recursos principais podem ser categorizados como:

- a) Físico, onde são incluídos recursos como fábricas, edifícios, veículos, máquinas, sistemas, pontos de venda e redes e distribuição;
- b) Intelectual, onde são incluídos recursos como marcas, conhecimentos particulares, patentes e registros;
- c) Humano, onde são incluídos, basicamente, recursos relacionados a capital humano, mais comuns em indústrias criativas e de conhecimento;
- d) Financeiro, onde são incluídos recursos como linhas de crédito e opções de ações.

2.1.1.7 Atividades-Chave

Após a definição dos recursos principais necessários para o funcionamento do negócio, é preciso se levantar e definir as atividades-chave para esse mesmo funcionamento.

Segundo o Sebrae (2015), esse componente será o espaço onde serão descritos as ações necessárias para a realização, com êxito, da proposta de valor da organização. De modo que sem a realização dessas ações todos os segmentos de clientes definidos não terão acesso à proposta de valor ofertada pela organização.

Leal (2013) orienta o preenchimento desse componente com todas as atividades sem as quais não seria possível ofertar as propostas de valor, construir os canais necessários e manter os relacionamentos definidos.

2.1.1.8 Parcerias Principais

Após a definição de como de como se dá a operação da organização nos componentes anteriores, é preciso definir quais são os parceiros principais que irão suportar essa operação. Nesse componente descreve-se a rede de fornecedores e os parceiros que possibilitam o ideal funcionamento do modelo de negócios.

As organizações buscam criar esse tipo de relações e alianças para poderem otimizar seus modelos, reduzir riscos relativos ao negócio e sua operação e adquirir recursos importantes e necessários para que seja possível ofertar a proposta de valor que a organização oferta. (OSTERWALDER, 2010).

Para Leal (2013), os parceiros principais são todos aqueles que podem colaborar tanto com as atividades-chave quanto com os recursos principais definidos pela organização.

2.1.1.9 Estrutura de Custo

Por fim, após a definição de todos esses elementos do negócio, é necessário realizar o levantamento e definir quais os custos que sustentam essa estrutura operacional. O Sebrae (2015) define esse componente de estrutura de custo, de modo simples, como o que será preciso gastar para a realização da proposta de valor definida pela organização.

Já Osterwalder (2010) afirma que esse componente descreverá os custos mais importantes envolvidos na operação do modelo de negócios. Ele afirma que em muitos casos é possível calcular com relativa facilidade esses custos, depois da definição dos recursos principais, e o levantamento dos seus custos de aquisição e manutenção, atividades-chave, e o levantamento dos custos necessários para suas execuções, e parcerias principais, e a definição do modelo de parcerias e seus custos envolvidos.

Leal (2013) orienta, de forma objetiva, o preenchimento desse componente do quadro com a representação dos custos necessários para construir e manter toda a solução proposta pela organização.

2.2 Lean Startup (“A Startup Enxuta”)

O termo Lean Startup (“A Startup Enxuta”) foi introduzido em 2012 por Eric Ries, em meio ao avanço de tecnologias que requerem desenvolvimento ágil para produtos e serviços, a abordagem de Lean Startup surgiu para que esse desenvolvimento fosse direcionado, principalmente, pelo *feedback* do cliente para o qual o produto ou o serviço está sendo desenvolvido.

Essa abordagem foi direcionada e influenciada, principalmente, por princípios da manufatura enxuta (*lean thinking*) e a abordagem do Sistema Toyota de Produção (STP), e princípios do *design thinking* e do desenvolvimento de clientes, conhecido como *customer development*.

2.2.1 Origens do modelo Lean Startup

Para o desenvolvimento da abordagem Lean Startup, Eric Ries, utilizou-se, como já mencionado anteriormente, de algumas metodologias já existentes. Dentre elas está manufatura enxuta do Sistema Toyota de Produção (STP).

A metodologia da manufatura enxuta foi desenvolvida no Japão, no período após a Segunda Guerra Mundial, por Taiichi Ohno, engenheiro da Toyota. Para Shingo (2011), produção enxuta é um sistema que visa à eliminação das perdas totais em um ambiente fabril. E segundo Womack e Jones (1998), desperdício é qualquer atividade que absorve recursos, mas não cria valor.

Para Ries (2012), a startup procura eliminar todas as características de um empreendimento que não gera valor para o consumidor final.

O essencial para o Sistema Toyota de Produção é, também, a identificação do que é real valor para o cliente e do que não é, e o que não é, é definido como desperdício. A seguir são apresentados os princípios que dão conteúdo ao pensamento enxuto, definidos por Womack e Jones (1998):

- a) Valor: o pensamento enxuto busca eliminar as fontes de desperdício e criar valor. Portanto, o ponto de partida dessa abordagem é o valor. O valor só pode ser definido pelo cliente, caso contrário, é possível que se cometa o erro de se produzir, de maneira eficiente, algo que ele efetivamente não deseja;
- b) Cadeia de valor: a cadeia de valor implica em enxergar o todo do sistema. Em geral, o mapeamento da cadeia de valor retrata que ocorrem três tipos de atividades ao longo de sua extensão, as atividades que efetivamente criam valor, as atividades que não criam valor, mas são necessárias, e as atividades que não criam valor e não são necessárias, devendo ser eliminadas o mais rápido possível;
- c) Produção puxada: na produção puxada, um processo só será iniciado quando o seu processo seguinte solicitar. O cliente é quem deve puxar o produto, puxar a produção e puxar o valor, caso contrário, os processos fornecedores irão tender a fazer o que os processos clientes não estão

necessitando naquele momento, levando, assim, ao excesso de produção e à formação de estoques, e, enfim, ao desperdício;

- d) Fluxo de valor enxuto: é necessário fazer com que as atividades que criam valor fluam em um fluxo de valor contínuo e estável, sem movimentos inúteis, sem interrupções, sem lotes e sem filas;
- e) Perfeição: à medida que os princípios anteriores sejam alcançados, ocorrerá que as oportunidades de melhoria contínua são infinitas, possibilitando a empresa ofertar um produto ou serviço que se aproxima cada vez mais do que o cliente efetivamente deseja, aproximando-se, assim, da perfeição.

É importante salientar que a metodologia de Lean Startup não se baseia fielmente na metodologia do Sistema Toyota de Produção (STP). Para Jones & Womack (1996) a produção deve ser puxada por pedidos dos clientes, já para a startup enxuta o desenvolvimento do produto ou serviço é puxado por experimentos que utilizam produtos mínimos viáveis, chamado de MVP, uma vez que os clientes podem não ter noção do que realmente querem, acontecendo, assim, a aprendizagem validada (BROWN, 2012). Segundo Ries (2012) aprendizagem validada é

“um método rigoroso para demonstrar o progresso quando uma pessoa está pisando no solo da extrema incerteza no qual as startups crescem. A aprendizagem validada é o processo de demonstrar empiricamente que uma equipe descobriu verdades valiosas acerca das perspectivas de negócio presentes e futuras de uma startup. Ela é mais concreta, mais exata e mais rápida do que prognósticos de mercado ou o clássico planejamento empresarial. É o antídoto principal contra o problema fatal de alcançar o fracasso: executar com sucesso um plano que não leva a lugar nenhum.”

2.2.2 O Método Lean Startup

O desenvolvimento da metodologia Lean Startup defende o foco da gestão organizacional no desenvolvimento ágil do produto ou serviço, na experimentação científica como meio de obter resultados que levem a novas descobertas e do desenvolvimento de negócios sustentáveis.

O conceito mais utilizado para se definir o que é uma startup foi cunhado por Blank (2014) e diz que “uma empresa é considerada uma startup quando ainda está em busca de um modelo de negócios viável que seja repetível e escalável.”

Um modelo de negócios repetível é aquele capaz de vender o mesmo produto para todos os clientes. Já um modelo de negócios escalável é aquele capaz de crescer para atender grandes quantidades de clientes. Logo, não é a versão menor de uma grande empresa e está sujeita a mudanças no modelo de negócios.

Outra definição do que é uma startup é de Ries (2012) onde ele define que “Startup é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”.

Um ponto importante dessa definição é o termo “instituição humana”, em que é sugerido que, antes de ter um produto ou uma inovação, uma startup é uma iniciativa intensamente humana.

Ainda nessa linha, Blank (2014) afirma que uma startup está inserida em um mundo dinâmico e repleto de incertezas, o que tornam as práticas da administração convencional obsoletas para serem usadas nesse tipo de organização. Logo, é necessário entender como a metodologia é estruturada para posteriormente aplicar os métodos da *startup enxuta*.

Para Sousa Neto (2016), tanto na definição de Blank quanto na de Ries entende-se que uma startup é criada para enfrentar um ambiente de extrema incerteza devido ao fato de ainda não possuir um modelo de negócios definido. Portanto, considera-se uma empresa madura, toda aquela que executa um modelo de negócios, tem processo, método, valores definidos e é rentável.

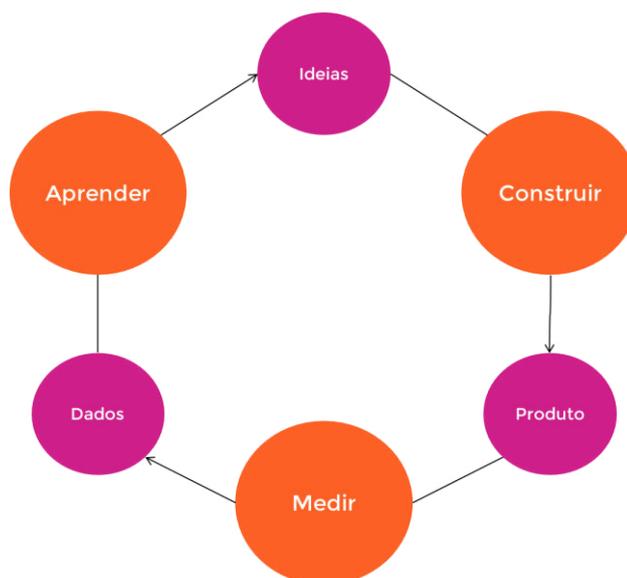
Tendo em visto tudo isso, para o enquadramento da metodologia Lean Startup, Ries (2012) criou o pilares de sua sustentação nomeados por ele de “*os cinco pilares da startup enxuta*”, eles são:

- a) **Empreendedores estão por toda a parte:** você não precisa trabalhar em uma garagem para estar num startup. O conceito de empreendedorismo inclui qualquer pessoa que trabalha dentro da definição de startup. Isso significa que os empreendedores estão por toda parte, e a abordagem da startup enxuta pode funcionar em empresas de qualquer tamanho, mesmo numa de grande porte, em qualquer setor ou atividade;
- b) **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. Onde “empreendedor” deveria ser

considerado um cargo em todas as empresas modernas que dependem da inovação para seu crescimento futuro;

- c) **Aprendizado validado:** 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;
- d) **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 feedbacks, o qual pode ser observado na Figura 2;

Figura 2 - Ciclo: Construir – Medir – Aprender



Fonte: Adaptado de Ries (2012)

- e) **Contabilidade para a inovação:** a fim de melhorar a fim de melhorar os resultados do empreendedorismo e poder atribuir responsabilidades aos inovadores, é preciso 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) credita o fracasso desse tipo de organização a dois problemas principais. O primeiro problema é a fascinação associada a um bom plano, uma estratégia sólida e a uma pesquisa de mercado completa, diminuindo o dinamismo da organização. O segundo é que, frente a observação da falha da administração tradicional com esse tipo de organização, alguns empreendedores e investidores passam a acreditar que, se a gestão é o problema, caos é a solução, e passam a executar o projeto sem nenhuma metodologia estabelecida.

Para enfatizar a importância do método da startup enxuta nesse tipo de organização dinâmica e cercada de incertezas, Ries (2012, p9) afirma que:

“A maioria das pessoas considera o processo e a administração maçantes e desinteressantes. No entanto, o que é realmente estimulante é ver uma startup ter êxito e mudar o mundo. A paixão, a energia e a visão que as pessoas trazem para esses novos empreendimentos são recursos muito preciosos para desperdiçar. Podemos e devemos fazer melhor.”

2.2.3 Técnicas e ferramentas propostas

Neste tópico, serão propostos métodos e ferramentas que garantem o sucesso de acelerar o ciclo do *feedback*: construir – medir – aprender de uma organização inovadora o mais rápido possível e assegurando o cumprimento da metodologia da startup enxuta na organização.

2.2.3.1 Mínimo Produto Viável (MVP)

Nesse contexto de extrema incerteza descrito no qual uma startup está inserida, Ries (2012) surge com o conceito de mínimos produtos viáveis (MVP – do inglês: Minimum Viable Product). A criação de um MVP inicia-se a partir da essência do que a manufatura enxuta prega quanto ao desperdício. O mesmo se refere a construir o menor produto capaz de percorrer o ciclo de *feedback* de forma rápida e com menor esforço, comprometendo menos recursos enquanto o nível de incerteza ainda é elevado.

A metodologia da startup enxuta orienta que o empreendedor deve inserir nas fases iniciais de uma startup um produto mínimo viável no mercado para ser testado, para ser validado ou descartado, baseado em métricas e aprendizados a partir dos dados colhidos

nestes testes. A organização poderá fazer ajustes para continuar ou mudar (pivotar) sua estratégia. Essa abordagem permite avaliar, desde sua primeira interação, importantes *feedbacks* dos clientes. Portanto, o objetivo principal do MVP é garantir uma aprendizagem satisfatória. (GADELHA, 2016)

Por fim, Sousa Neto (2016) sugere que a ideia central da experimentação com um mínimo produto viável é colocar um produto minimamente utilizável para os clientes utilizarem, e, dessa forma, identificar as necessidades reais para o produto.

2.2.3.2 Quadro de Validação (Validation Board)

O Quadro de Validação (*Validation Board*) consiste em um quadro dinâmico e visual para que se possibilite o monitoramento dos progressos alcançados ao logo da execução do ciclo de *feedback* construir – medir - aprender, registrando os aprendizados ao longo do processo.

O objetivo dessa ferramenta é auxiliar o monitoramento do processo de validação de hipóteses, possibilitando o registro dos *pivots* realizados, ou seja, as mudanças realizadas na proposta de valor, nos segmentos de clientes, entre outros elementos da organização. (BIZZOTTO *et al* 2017).

O Quadro de Validação é dividido em três grandes áreas, a Área de Pivotagem, a Área de Experimento e a Área de Aprendizado, como mostra a Figura 3.

Figura 3 – Áreas do Quadro de Validação



Fonte: Bizzotto *et al* (2017)

Segundo Mais Inova (2016), as três grandes áreas do Quadro de Validação são:

- Área de Pivotagem:** onde são colocadas as mudanças feitas nos elementos do modelo de negócio, em função dos resultados dos experimentos realizados. Primeiramente são colocadas as hipóteses sobre o Cliente e o Problema, que se propõe resolver. Somente após o primeiro experimento realizado, e com hipóteses validadas ou invalidadas, que é permitido colocar uma hipótese sobre a solução proposta.
- Área de Experimento:** onde o objetivo é de se definir as hipóteses principais do negócio e estruturar experimentos que permitam verificar se essas hipóteses são verdadeiras. Também é definida a hipótese mais arriscada pode experimento, e o método pelo qual esse experimento será executado e o critério mínimo de sucesso adotado para validação ou invalidação da hipótese.
- Área de Aprendizado:** onde serão registradas as hipóteses que foram invalidadas e as que foram validadas após os experimentos realizados, com base nos critérios estabelecidos na Área de Experimento.

Figura 4 – Quadro de Validação



Fonte: Bizzotto *et al* (2017)

2.3 Análise de Viabilidade Econômico-Financeira

Após a criação do modelo de negócio, da sua validação por meio de experimentações com os potenciais é hora de analisar se o mesmo irá gerar receitas suficientes para sustentar, de forma viável, suas operações, gerando lucros para seus acionistas.

Ferreira (2009) define, como objetivo principal da avaliação financeira, a análise do fluxo de caixa do projeto quanto a seus termos quantitativos, considerando as entradas (receitas ou faturamentos) e saídas de caixa (custos ou despesas), no decorrer da vida útil do investimento.

Já a avaliação econômica, Ferreira (2009) defende que esta almeja fornecer apoio à tomada de decisão quanto à justificativa do projeto de investimento em determinado ambiente de economia de mercado. É considerada, pelo autor, de caráter qualitativo e independente da análise financeira. No entanto, o autor afirma que é usualmente realizada posteriormente a análise financeira e que ambas as análises se complementam, fornecendo às partes interessadas maior clareza e conclusões quanto ao objetivo almejado.

2.3.1 Fluxo de Caixa

O primeiro passo para se fazer uma análise de viabilidade econômico-financeira é a criação de um Fluxo de Caixa. Este é, como Blatt (2001) define de maneira objetiva, a diferença entre o valor recebido menos o valor pago em caixa, durante um determinado período do relatório financeiro analisado. Para Gadelha (*apud* NETO, 2010) o fluxo de caixa resulta numa verificação da empresa se ela conseguirá arcar com seus acordos financeiros, ter dinheiro em caixa para o futuro, e ter capacidade em gerar ganhos mesmo quitando suas dívidas.

Segundo Fernandez (2007) existem, basicamente, três tipos de fluxos de caixa: Fluxo de Caixa Livre, Fluxo de Caixa do Acionista e Fluxo de Caixa da Dívida. Este termo “livre”, do fluxo de caixa, significa, segundo Lopes (2008), fluxo de caixa resultante depois de realizados:

- a) Os investimentos necessários para a continuidade do negócio: investimentos em capital de giro e ativos fixos (este é o “livre” para a empresa ou dos detentores de capitais de terceiros e próprio);
- b) Os fluxos de pagamentos para os proprietários de capitais de terceiros (este é o considerado “livre” para o acionista);

Em outras palavras, Fluxo de Caixa Livre é genuinamente o valor de caixa que se excede às necessidades de investimento e de financiamento da organização. Já Lapponi (2007) define os seguintes tipos de fluxo de caixa: Fluxo de Caixa Operacional, Fluxo de Caixa Livre e Fluxo de Caixa do Acionista. Segundo o autor, o Fluxo de Caixa Operacional (FCO) pode ser encontrado a partir da seguinte fórmula:

$$FCO = R - C - Imp \quad (4)$$

No qual, R é a receita do período analisado, C os custos e Imp o valor bruto dos tributos sobre o lucro. Para calcular o imposto sobre o lucro deve-se, primeiro, determinar o lucro tributável (LT)

$$LT = R - C - Dep \quad (5)$$

Neste caso, Dep representa a depreciação. Logo, pode-se calcular o imposto (Imp) sobre o lucro obtido utilizando-se uma alíquota do imposto T.

$$Imp = LT \times T = (R - C - Dep) \times T \quad (6)$$

Substituindo a expressão para se calcular o valor bruto dos tributos (Imp) na expressão de cálculo do fluxo de caixa operacional (4), encontra-se a seguinte expressão:

$$FCO = (R - C) \times (1 - T) + Dep \times T \quad (7)$$

Após isso, é possível se calcular devidamente o Fluxo de Caixa Operacional da organização no período avaliado.

2.3.2 Taxa Mínima de Atratividade (Taxa de Desconto)

Após a definição e criação do Fluxo de Caixa da empresa, para se analisar a oportunidade de investimento no projeto em questão, é necessário que seja considerado que há possibilidade de ganho maior ou mais seguro em outras oportunidades de investimentos disponíveis. Para Casarotto Filho e Kopittke (2010) o investimento no projeto analisado deve render, no mínimo, o equivalente ao retorno de aplicações correntes e de baixo risco, como títulos públicos do governo, sendo esse parâmetro a taxa mínima de atratividade (TMA), também chamada de taxa de desconto.

Para Damodaran (2012) a quantia de dinheiro no futuro vale menos que no presente por três motivos principais:

- a) As pessoas preferem consumir hoje a consumir no futuro;
- b) A inflação diminui o poder de compra do dinheiro ao longo do tempo;
- c) O dinheiro ou caixa no futuro pode não estar disponível, pois essa espera envolve riscos.

Ainda para o autor, o processo pelo qual se ajustam os fluxos de caixa para refletir esses fatores é denominado desconto, e a magnitude desses fatores que determina a taxa de desconto, ou a taxa mínima de atratividade. Esta taxa reflete o retorno real esperado (refletindo as preferências de consumo), a inflação esperada (para que seja projetado o poder de compra do dinheiro ou caixa), e um prêmio, ou ágio, pela incerteza associada ao fluxo de caixa.

Segundo Kunhen & Bauer (*apud* WERNKER, 2000) o conceito dessa Taxa Mínima de Atratividade (TMA) é, basicamente, a taxa mínima de retorno que o investidor pretende alcançar como rendimento ao realizar algum investimento em um projeto.

Marquezan (2006) sintetiza a definição dessa taxa da seguinte maneira:

“Pode ser entendido como retorno que o investidor espera pelo capital que está empregado em determinado investimento, traduzido em uma taxa percentual sobre o próprio investimento, por um determinado espaço de tempo.”

Para Gadelha (*apud* Casarotto Filho e Kopittke, 2016) afirma que, para pessoas físicas, geralmente a TMA é igual à rentabilidade da caderneta de poupança ou aplicações fixas em títulos públicos e em bancos de renome, que apresentam como característica baixos riscos e alta liquidez. Já para empresas é mais complexo determinar a TMA e que depende do

prazo do projeto (curto, médio ou longo) e da importância estratégica entre as alternativas de investimento disponíveis.

2.3.3 Valor Presente Líquido (VPL)

Após a definição de uma taxa de retorno mínima esperada sobre investimento a ser realizado, é o momento de se definir, com base em projeções, o valor dessa oportunidade de investimento. O Valor Presente Líquido (VPL) representa a diferença entre os Fluxos de Caixa futuros trazidos a valor presente por uma taxa mínima de atratividade adotada e pelo custo do investimento aplicado. Se este valor der positivo, o mesmo deve ser aceito como atrativo (BRUNI, 1998).

Já para Motta e Calôba (2002), a definição de valor presente líquido é a de uma soma algébrica de fluxos de caixa descontados para o instante presente, a uma taxa de juros i .

Segundo Markezan (2006), este indicador é utilizado nas análises de investimentos e possibilita a comparação entre projetos de investimentos distintos. O mesmo possibilita o exame da viabilidade de um projeto, somente se possibilitará o retorno mínimo esperado, caso em que o VPL retornará um valor acima de 0 (zero).

A fórmula para o cálculo deste indicador é:

$$VPL(i) = -I + \sum_{j=0}^n \frac{FC_j}{(1+i)^j} \quad (8)$$

Na qual:

VPL = Valor presente líquido descontado a uma taxa i ;

I = Investimento inicial;

j = O período genérico ($j = 0$ a $j = n$), percorrendo todo o fluxo de caixa;

FC $_j$ = Fluxo genérico para $j = [0... n]$ que pode ser positivo (ingressos) ou negativo (desembolsos);

i = Taxa mínima de atratividade;

n = Número de períodos do fluxo.

Depois de calculado o VPL, é usado o valor 0 (zero) como valor de referência para a tomada de decisão. Segundo Lapponi (2007) pode-se dizer que:

- Se $VPL > 0$, então o projeto deve ser aceito. Pois o mesmo criará valor para a empresa, permitindo a recuperação do investimento inicial além de remunerar o investidor com a TMA.

- Se $VPL < 0$, o projeto deve ser descartado. Porque este destruirá valor para a empresa, não recuperando o investimento inicial nem remunerando o investidor com a TMA.

Ainda segundo o autor, ainda que o VPL resulte em um valor positivo, deve-se verificar se o projeto está estrategicamente alinhado com a empresa e se não ultrapassa alguma restrição orçamentária.

O autor no inclui na sua análise o $VPL = 0$ na sua condição de aceitação, pois neste caso não se é criado nem destruído valor pelo projeto de investimento analisado, somente há remuneração igual a taxa de atratividade mínima.

Para entendimento maior entendimento do método em questão, é importante se levar em consideração algumas vantagens de desvantagens do mesmo, que, segundo Bruni (1998) são:

- a) Vantagens: Informa se o projeto de investimento aumentará valor para a empresa, considera o valor do dinheiro no tempo, inclui todos os capitais na avaliação, e considera também um risco já embutido na sua taxa de retorno i ;
- b) Desvantagens: É preciso ter conhecimento da taxa de retorno i , a resposta é em valor monetário, o que pode dificultar a tomada de decisão, se comparada com valores percentuais.

2.3.4 Taxa Interna de Retorno (TIR)

Outra alternativa de método para análise de investimentos de projetos é a Taxa Interna de Retorno (TIR). Bruni (1998) define a taxa interna de retorno como o valor do custo de capital que torna o VPL nulo, ou seja, é uma taxa que remunera o valor investido no projeto.

Já para Motta e Calôba (2006), a taxa interna de retorno é, basicamente, um índice que indica a rentabilidade de um investimento por uma unidade do tempo. Sendo assim, Laponi (2007) define, que para se obter a TIR, deve-se seguir a seguinte expressão:

$$0 = -I + \sum_{j=0}^n \frac{FC_j}{(1+TIR)^j} \quad (9)$$

Onde:

I = Investimento inicial;

FC_j = Fluxo de caixa no período j;

TIR = Taxa interna de retorno;

n = Número de períodos de fluxo de caixa;

j = O período genérico (j = 0 a j = n), percorrendo todo o fluxo de caixa.

Para Laponi (2007) a expressão acima mostra que a TIR depende apenas do fluxos de caixa, o número de períodos de existência desses fluxos e do investimento inicial realizado, e que para o seu cálculo não é necessário saber a TMA, porém, para a tomada de decisão utilizando o critério da TIR, a TMA é a referência quanto à análise como sendo positiva ou negativa para o investimento no projeto, conforme descrito abaixo:

- a) Se $TIR > TMA$, então o investimento no projeto é avaliado como positivo e deve ser aceito. Pelo fato que o mesmo irá criar valor para a organização, o investimento inicial será recuperado e o investidor será remunerado acima da TMA definida.
- b) Se $TIR < TMA$, então o investimento no projeto é avaliado como negativo e não deve ser aceito. Pois o mesmo irá destruir valor da organização, não recuperará o investimento inicial nem remunerará o investidor com a TMA definida.

O autor não incluiu o caso de $TIR = TMA$ no critério de aceitação, nesse caso não há criação de valor para a empresa nessa condição, mesmo que, seja recuperado o investimento inicial e o investidor seja remunerado com a TMA definida.

É importante se levar em consideração algumas vantagens de desvantagens do método em questão, que, segundo Bruni (1998) são:

- Vantagens: O resultado é uma taxa de juros (valor relativo), fácil de ser entendido e comunicado.
- Desvantagens: Não pode ser usado quando o fluxo de caixa não é do tipo simples; requer uma análise dos fluxos de caixa incrementais na seleção de projetos mutuamente exclusivos.

2.3.5 Payback Descontado

Uma alternativa de análise de investimento diferente do método do cálculo do VPL ou da TIR é o Payback Descontado. Para Bruni (1998), o Payback Descontado representa o prazo necessário para recuperação do capital investido, considerando o valor do dinheiro no tempo (o que caracteriza o Payback como Descontado, e não como Simples).

Já Lapponi (2007) define que Payback Descontado é o período, antes do fim do prazo de análise do projeto, no qual a TIR for maior que a TMA e o VPL for maior que zero, ou seja, quando o investimento inicial será recuperado e remunerará o investidor com a TIR.

O Payback é comumente usado de forma preliminar a outros métodos como uma forma de calibre inicial. Pois se o Payback Descontado de um projeto for superior ao período máximo estabelecido pela organização para recuperar o investimento inicial realizado, este não deve ser aceito pela empresa, mesmo se seu VPL for positivo e sua TIR for acima da TMA. (BRUNI, 1998)

Frente a isso, Lapponi (2007) defende que, caso o Payback Descontado seja menor que o tempo máximo tolerado (TMT), o projeto deve ser aceito, visto que o mesmo criará valor para a empresa e atenderá ao prazo estipulado pela empresa. Em contrapartida, caso o Payback Descontado seja maior que TMT, o projeto deve ser recusado, pois este extrapola o prazo máximo para a recuperação do investimento inicial e remuneração com a TMA exigidos pela organização.

Bruni (1998) ressalta algumas vantagens e desvantagens do método, para seu melhor entendimento:

- a) Vantagens: Considera o valor do dinheiro no tempo; e serve como parâmetro de liquidez (quanto menor, maior a liquidez do projeto) e de risco (quanto menor, menor o risco do projeto);
- b) Desvantagens: Não considera todos os fluxos de caixa do projeto.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo descrever o contexto, a metodologia de análise e as etapas pelas quais o autor deste trabalho se utilizou para desenvolver a solução proposta no estudo para o problema descrito.

3.1 Contextualização da situação problema

É possível se constatar que as grandes empresas, especialmente no ramo bancário, e nos ramos de telefonia e aviação, ofertam um péssimo serviço aos seus clientes, e, a situação de oligopólio nesses mercados agrava ainda mais a situação, pois a não existência de novos concorrentes que compitam por um serviço de maior qualidade para o cliente, faz com que essas grandes empresas, de certa forma, se acomodem com a péssima qualidade de serviço ofertado.

No caso de empresas de aviação, é ainda pior, pois com a existência de somente 4 companhias aéreas que operam voos nacionais, em mercado onde as margens de lucro são bem reduzidas, em termos percentuais, e sem perspectiva de novos entrantes nesse mercado em um médio prazo, devido à regulamentação governamental imposta, o cenário é pessimista para os clientes desse ramo. O que agrava ainda mais a situação é o constante desrespeito dos direitos dos consumidores por essas empresas, longos atrasos e cancelamentos de voo no país já chegam a 12,4% segundo dados da ANAC.

Frente a isso, mesmo com alternativas do judiciário brasileiro como os Juizados Especiais, boa parte da população brasileira ainda enxerga a justiça como algo extremamente burocrático e, muitas vezes, algo caro. O conhecimento dos seus direitos e do código do consumidor pela população comum brasileira é algo incomum, e muitos consumidores têm seus direitos corriqueiramente lesados e nem possuem conhecimento disso. A junção desses fatores torna a justiça inacessível para a grande maioria da população brasileira.

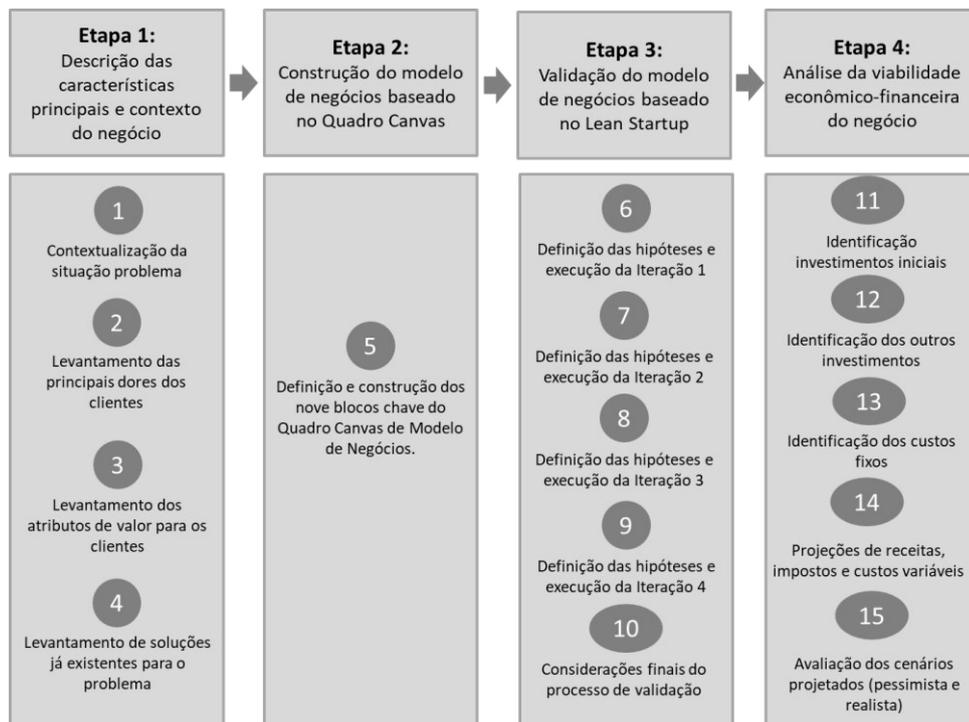
O autor desta obra e mais dois estudantes de graduação, dos cursos de Direito, da Universidade de Fortaleza, e de Engenharia de Computação da Universidade Federal do Ceará, identificaram a oportunidade de se desenvolver um negócio que atuasse tornando a justiça mais acessível para o consumidor brasileiro nos mercados descritos anteriormente. A partir disso criou-se uma empresa de tecnologia (startup) para o desenvolvimento dessa solução. Esse empreendimento tinha como objetivo além de desenvolver essa plataforma de

facilitação do acesso à justiça, também construir um modelo de negócio inovador, sustentável e lucrativo para toda a empresa. É importante ressaltar que o presente empreendimento é o primeiro de todos os três fundadores da empresa. Todo desenvolvimento elaborado pelo autor na construção desse modelo está presente nesse estudo.

3.2 Etapas do Estudo

Para o desenvolvimento desse estudo, aplicando-se as ferramentas e metodologias propostas, as fases pode ser melhor observadas na Figura 5:

Figura 5: Diagrama de etapas do estudo de campo



Fonte: elaborado pelo autor.

É importante ressaltar que as quinze fases do estudo de campo descritas na Figura 5, não ocorrem necessariamente em sequência, algumas fases podem ocorrer em paralelo e se retroalimentarem. A etapas do estudo são detalhadas a seguir.

3.2.1 Fase 1 - Descrição das características principais e do contexto do negócio

A primeira etapa consiste na descrição de todas as características principais inerentes ao negócio, e do contexto no qual o mesmo está inserido. Nessa etapa foi realizado também um levantamento, por meio de pesquisa informal, dos principais problemas do cliente do negócio, e quais os principais atributos de valor que o mesmo enxerga em uma possível solução. Por fim, foi feito um levantamento de soluções já existentes, dentro e fora do Brasil, para o problema.

3.2.2 Fase 2 - Construção do modelo de negócios baseado no Quadro Canvas

Nessa etapa todo o modelo de negócios da empresa foi construído, essa construção foi feita por meio da utilização do Quadro Canvas de Modelo de Negócios. Na execução dessa etapa, todos os nove componentes do quadro Canvas (Segmentos de Clientes, Proposta de Valor, Canais, Relacionamento com Cliente, Fontes de Receita, Recursos Principais, Atividades-Chave, Parcerias Principais, e Estrutura de Custo) foram detalhados a partir da solução idealizada pelos fundadores da empresa.

3.2.3 Fase 3 - Validação do modelo de negócios baseado no Lean Startup

Nessa etapa ocorrerá a descrição do processo de teste e validação das hipóteses levantadas na etapa anterior. Essa validação foi realizada por meio de iterações de mínimos produtos viáveis, e acompanhada a partir de técnicas e ferramentas como o Quadro de Validação.

3.2.4 Fase 4 – Análise da viabilidade econômico-financeira do negócio

Por fim, após a validação das hipóteses e as correções necessárias efetuadas, foi realizado uma análise de viabilidade econômico-financeira, detalhando e projetando os principais indicadores financeiros adotados para cenário projetado, pessimista e otimista.

4 APLICAÇÃO DO MÉTODO E RESULTADOS

Este capítulo descreve sobre a aplicação do método elaborada com base nos conceitos discutidos nos capítulos anteriores. Ele apresenta uma caracterização e contextualização, as etapas do estudo de caso propriamente dito e os resultados alcançados ao final do trabalho.

4.1 Fase 1 – Descrição das características principais e do contexto do negócio

Como abordado anteriormente, três estudantes universitários buscaram desenvolver uma empresa de tecnologia da informação que solucionasse os problemas relativos à acessibilidade da justiça para os cidadãos comuns. O problema principal que se procura solucionar tem origem no nível de qualidade do serviço de empresas dos ramos de Telefonia, Bancos e Aviação no país, que é extremamente baixo, onde, com certa frequência, os direitos de seus clientes são desrespeitados. O fato dos voos no Brasil sofrerem 5,4% de atrasos longos e, principalmente, 7% serem cancelados, segundo a ANAC constata esse nível de serviço e que esse desrespeito aos direitos dos clientes é relativamente comum.

Ao mesmo tempo em que esses desrespeitos são constantes, esses consumidores lesados não costumam mover ações judiciais para serem devidamente indenizados pelo problema sofrido. A equipe enxergou uma excelente oportunidade de negócio, e assim propor uma solução que atuasse nessa falha e possibilitasse que esse montante de consumidores lesados pudesse acessar a justiça de maneira simplificada e rápida, de maneira virtual e sem necessidade de compreensão jurídica específica nem de conhecimento prévio de profissionais da área.

O primeiro passo dado pela equipe foi validar esse problema, por meio de observação dos potenciais clientes acerca da problemática. Por meio dessa abordagem, foi possível mapear as principais reclamações dos mesmos relativos ao problema enfrentado, e assim se poder adquirir mais propriedade para a proposição de uma solução. Trinta potenciais clientes foram entrevistados no Aeroporto Pinto Martins, todos eles passageiros que estavam à espera dos seus voos, essa pesquisa foi realizada de maneira informal, e seu objetivo principal era o levantamento e classificação das suas principais constatações de problema, como pode ser mais bem observado no Quadro 1:

Quadro 1 – Principais reclamações dos clientes

Ranking	Tipo de Problema	Descrição do problema
1°	Burocracia	Excesso de burocracia para se acionar a justiça
2°	Informação	Falta de conhecimento do código do consumidor
3°	Custo	Elevado custo para a contratação de advogado especialista
4°	Profissionais	Falta de conhecimento de advogados especialistas

Fonte: elaborado pelo autor.

Nesse quadro é possível ver as principais reclamações citadas pelos consumidores entrevistados, onde mais da metade deles (17 dos entrevistados) relataram já terem sofrido problemas passíveis de indenização por empresas de telefonia, banco e principalmente aviação, e não recorreram pelos problemas citados acima. Essas informações foram essenciais para o enquadramento da real problemática enfrentada pelo cliente e para a posterior construção das soluções.

Depois de coletadas as principais reclamações dos potenciais clientes, se deu início ao enquadramento de possíveis soluções para o problema. Primeiro foi realizado um levantamento interno na equipe dos principais atributos de valor para o cliente frente às principais reclamações relatadas, aquilo que era determinante na contratação ou não do serviço que venha ser ofertado. Os principais atributos de valor são esses presentes no Quadro 2:

Quadro 2: Atributos de valor para os clientes

Atributo de valor	Descrição
Ser sem custos iniciais	O cliente só pagar pelo serviço uma porcentagem do valor da indenização quando ganhar a ação.
Ser completamente online	O cliente poder fazer todo cadastro de forma online, sem sair de casa, anexando provas e descrevendo os fatos por algum portal.
Ter segurança	O serviço ter um contrato e uma procuração que sejam seguros e claros para o cliente.
Retorno financeiro	O cliente ter a possibilidade de conseguir um bom retorno financeiro

	por meio de uma indenização de valor satisfatório.
--	--

Fonte: elaborado pelo autor.

Após isso, para uma melhor assertividade da solução a ser proposta, foi realizado um levantamento das soluções alternativas já existentes no Brasil ao redor do mundo.

Num cenário em que um consumidor sofre um dano passível de indenização ele tem a possibilidade de ingressar na justiça de maneira autônoma, sem a contratação de um advogado, mas essa opção reforça algumas das principais reclamações relatadas pelos consumidores entrevistados, o excesso de burocracia e a falta de conhecimento do código do consumidor.

Há também o cenário em que o consumidor busca resolver seu problema sem acionar a justiça, e tenta mediar um acordo diretamente com a empresa, ou via órgãos públicos de defesa do consumidor como o Procon ou portais privados e online de mediação de acordo entre clientes e empresas.

Para resolver o problema sofrido e garantir o recebimento de uma indenização com maior segurança é necessário acionar a justiça. As alternativas disponíveis para este cenário são, de maneira mais convencional, a contratação de um escritório de advocacia, e, de maneira mais inovadora, a busca por empresas de tecnologia jurídica. Nessa linha, há, no Brasil, alguns portais onde se é possível encontrar advogados na região desejada e combinar, com o mesmo, os termos e condições de contratação e pagamento, e há, fora do país, duas alternativas ainda mais inovadoras um grande escritório online de advocacia, no qual o cliente registra na plataforma o ocorrido, anexando os documentos que provam os fatos, e a equipe jurídica da plataforma analisa o caso, aciona a justiça e pleiteia uma indenização para o cliente, e o mesmo só pagará uma porcentagem quando a ação for ganhar e o valor da causa for devidamente recebido.

Frente a isso, foi feita um quadro comparativo para melhor analisar todas as alternativas existentes de solução do problema, dentro e fora do Brasil, que podem ser observadas no Quadro 3:

Quadro 3: Análise de alternativas existentes

Alternativa	Descrição	Pontos Positivos	Pontos Negativos
Entrada autônoma na justiça	O consumidor aciona a justiça sem a contratação de um advogado através do juizado especial.	Não há custo de contratação de profissionais;	A burocracia não é eliminada; o consumidor precisa conhecer o código do consumidor;
Procon	O consumidor aciona o Procon de forma autônoma para sua defesa.	Não há custo de contratação de profissionais;	A burocracia não é eliminada; o retorno financeiro por meio de indenização não é garantido.
Portais de mediação de acordo	O consumidor cadastra seu caso no portal de maneira online e espera que a empresa resolva seu problema.	Não há custo de contratação de profissionais; há comodidade e a burocracia é eliminada.	O retorno financeiro por meio de indenização não é garantido.
Escritórios convencionais de advocacia	O consumidor contrata um escritório convencional de advocacia para o acionamento da justiça.	O consumidor não tem necessidade de conhecimento do código do consumidor.	A burocracia não é eliminada; há custo de contratação de profissionais;
Portais de busca de advogados	O consumidor busca e escolhe o advogado na região e especialidade desejada.	Há comodidade e a burocracia é eliminada; o consumidor não tem necessidade de conhecimento do código do consumidor.	Há custo de contratação de profissionais; não há garantia de segurança na contratação do profissional escolhido.
Escritórios online fora do país	O consumidor cadastra de maneira online seu caso, descrevendo o caso, anexando as provas e só paga se ganhar.	A burocracia é eliminada; o consumidor não tem necessidade de conhecimento do código do consumidor; Todo o cadastro é feito de maneira online; o cliente só paga se ganhar a ação, ou seja, não há risco financeiro.	Há custo de contratação de profissionais, mesmo que somente ao fim do processo; falta de escalabilidade operacional.

Fonte: Elaborado pelo autor

Essa análise foi de vital importância para o presente estudo, onde foi possível se ter uma visão completa de todas as alternativas existentes de solução do problema em questão, é possível entender melhor o mercado em que está se propondo atuar. Vale ressaltar que a alternativa de escritórios online fora do país não consegue atender demandas de clientes no

Brasil, pois suas operações são locais, com advogados restritos legalmente a atuarem em suas regiões. Outro ponto desta alternativa é que, mesmo em suas regiões de atuação, sua operação é, de certa forma, limitada, pois a contratação de advogados para a equipe é um fator limitante de crescimento operacional.

Para entender melhor visualmente essa análise foi feita a matriz de comparação, que pode ser observada na Figura 6:

Figura 6: Matriz de comparação das alternativas existentes



Fonte: Elaborado pelo autor

Com a construção dessa matriz, percebeu-se que não há nenhuma alternativa que garanta o retorno de uma indenização e seja seguro ao mesmo tempo em que tenha uma operação escalável, que é uma das características principais de uma startup. Frente isso, foi nessa oportunidade que se decidiu atuar, incorporando, também, de maneira simplificada, os pontos positivos das alternativas já existentes dentro e fora do país.

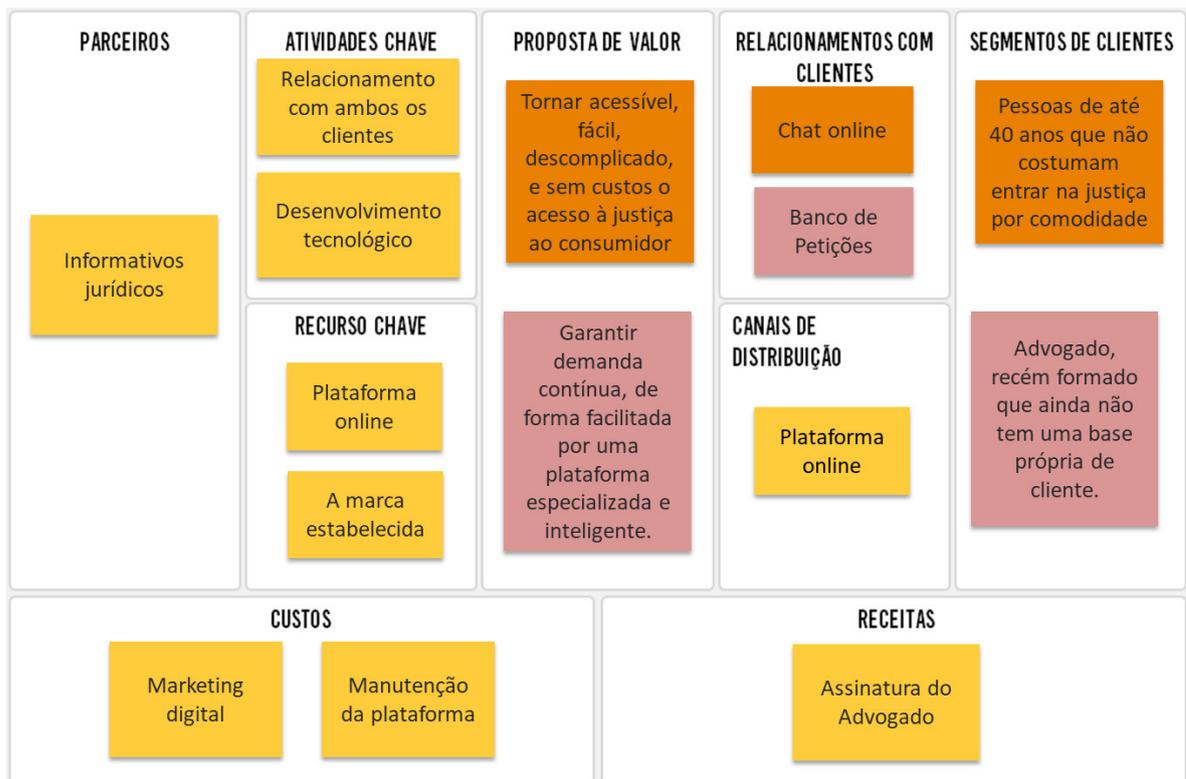
4.2 Fase 2 – Construção do modelo de negócios baseado no Quadro Canvas

A partir do enquadramento da problemática enfrentada pelo cliente, do levantamento do que é atributo de valor para o mesmo, e do levantamento e análise das alternativas existentes dentro e fora do país, foi realizada a construção do quadro Canvas de

Modelo de Negócios, com o objetivo de estruturar e operacionalizar todos a oportunidade idealizada.

Esse primeiro modelo do quadro foi desenvolvido pelo autor deste trabalho juntamente com outros dois profissionais da equipe responsáveis em desenvolver o produto. A partir de um consenso geral, foi criado modelo da Figura 7.

Figura 7: Quadro canvas iteração 1



Fonte: Elaborado pelo autor

Essa configuração do quadro canvas foi nomeada de “Iteração #1”, pois representa a primeira estruturação do negócio, formado a partir das ideias de seus desenvolvedores baseada, somente nas análises feitas anteriormente, sem a realização de nenhum teste de protótipo ou produto. Esse modelo passou por algumas alterações devido ao processo de validação junto aos clientes como poderá ser visto nas próximas etapas deste trabalho.

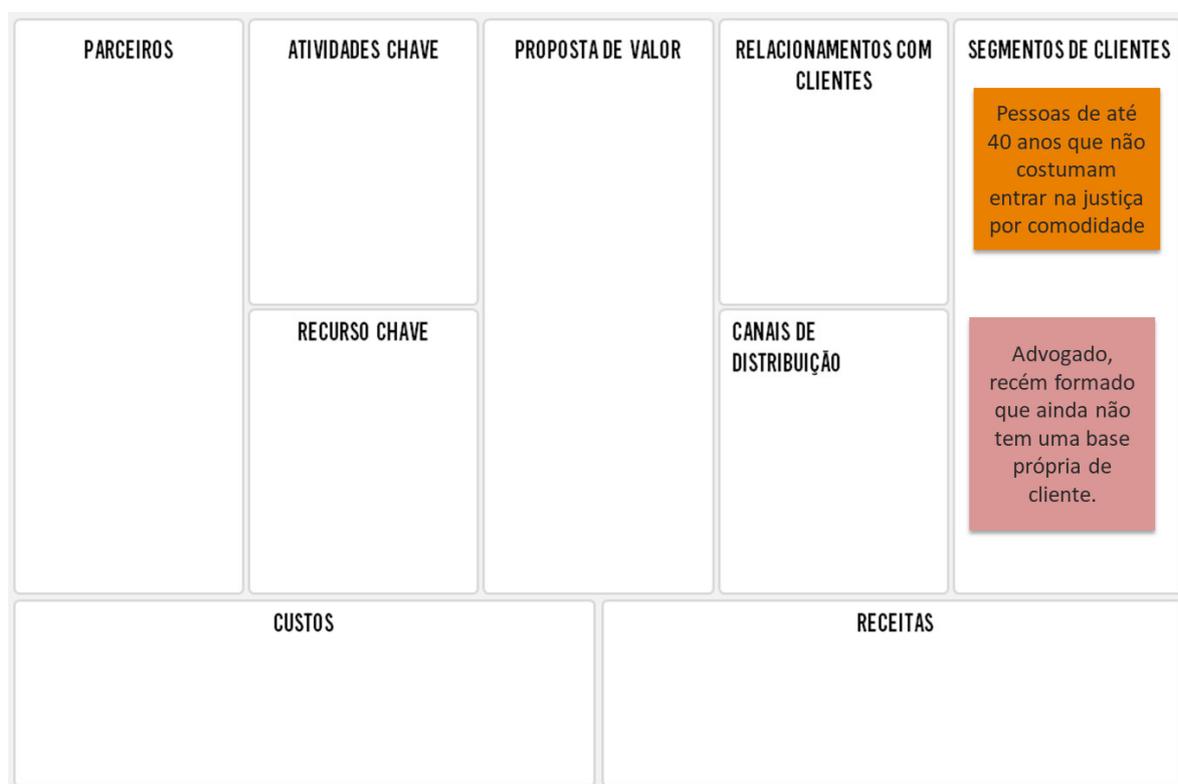
Nas próximas seções, encontra-se o processo de criação desse modelo a partir do desenvolvimento de cada um dos nove blocos contidos no quadro Canvas.

4.2.1 Segmento de Clientes

Seguindo a metodologia de Osterwalder (2010), foi definido para a organização seu segmento de clientes como “segmentado”, pois foram identificados dois possíveis clientes com necessidades e problemas sutilmente diferentes e podem ser observados na Figura 8. Esses dois consistem em:

- a) **Pessoas de até 40 anos que não costumam entrar na justiça por comodidade:**
Consumidores de até 40 anos de idade, das mais variadas profissões e que foram lesados por Companhias Aéreas, Empresas de Telefonia e Bancos. Esse segmento de cliente tem como característica chave o comodismo e não costumam entrar na justiça por temerem, principalmente, a burocracia comumente enfrentada;
- b) **Advogado recém-formado que ainda não tem uma base própria de cliente:**
Profissional jurídico, advogado, recém-formado, com até 3 anos de formado, que, por estar iniciando a carreira, ainda não possui uma base de cliente consolidada, e está em busca de se afirmar no mercado.

Figura 8 – Segmento de Clientes (Iteração 1)



Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.2 Proposta de Valor

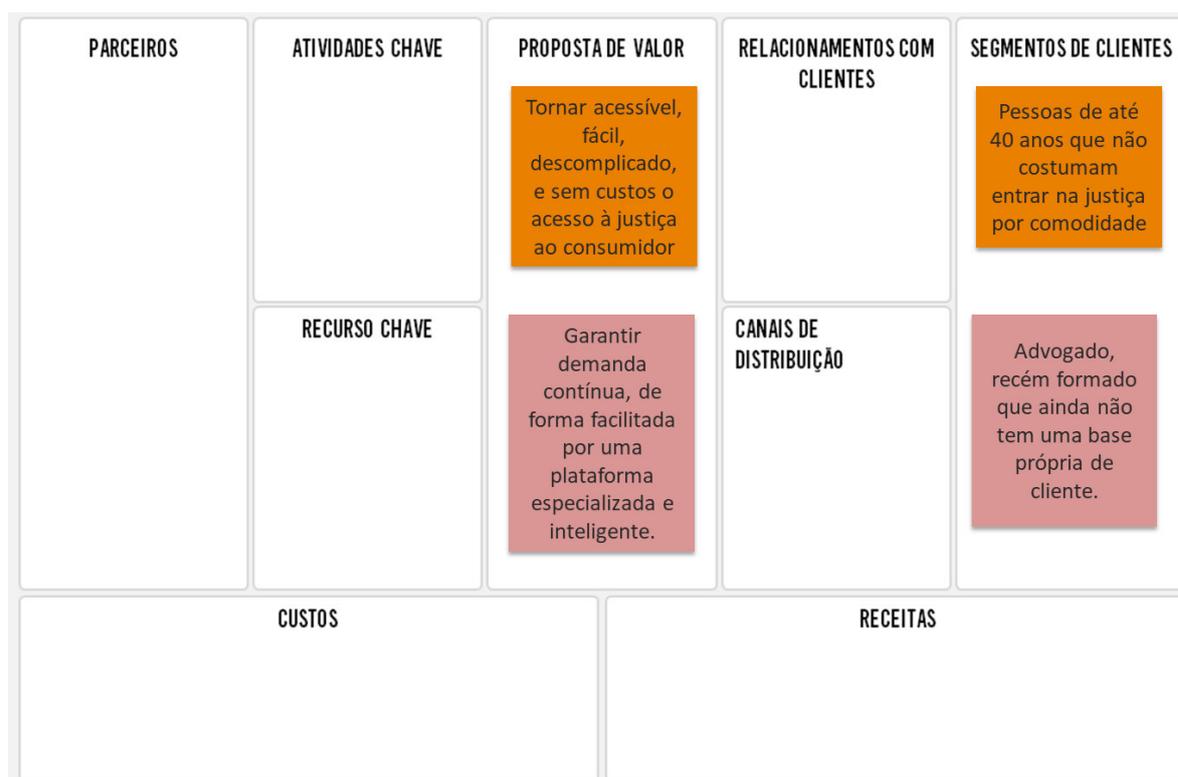
A proposta de valor apresentada pela organização consiste, de forma clara, em facilitar o acesso à justiça, o tornando simples, rápido, sem burocracia e seguro, sempre fazendo uso de uma linguagem usual, desmistificando conceitos jurídicos e simplificando os meandros da justiça para o consumidor.

A plataforma se apresenta como uma solução de conexão entre o consumidor lesado que não sabe como proceder nesse tipo de situação, com o advogado recém-formado que quer estabelecer sua base de clientes nesse início de carreira profissional.

Frente a isso, há duas propostas de valor diferentes, uma para cada segmento de cliente conforme pode ser observado na Figura 9 e está descrito abaixo:

- a) Pessoas de até 40 anos que não costumam entrar na justiça por comodidade:**
Tornar acessível, fácil, descomplicado, e sem custos o acesso à justiça ao consumidor. Tudo isso por meio de um cadastro online, que garanta a facilidade e segurança que este tipo de cliente busca;
- b) Advogado recém-formado que ainda não tem uma base própria de cliente:**
Garantir demanda contínua, de forma facilitada por uma plataforma especializada e inteligente.

Figura 9 – Proposta de Valor (Iteração 1)



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.3 Canais

O quadrante de canais é onde é definido os principais canais de distribuição utilizado pela empresa para se comunicar, distribuir e vender a solução proposta de valor para os segmentos de clientes definidos. Nesse quadrante, foi definido um único canal, mesmo tratando-se de propostas de valor diferentes para segmentos de clientes diferentes.

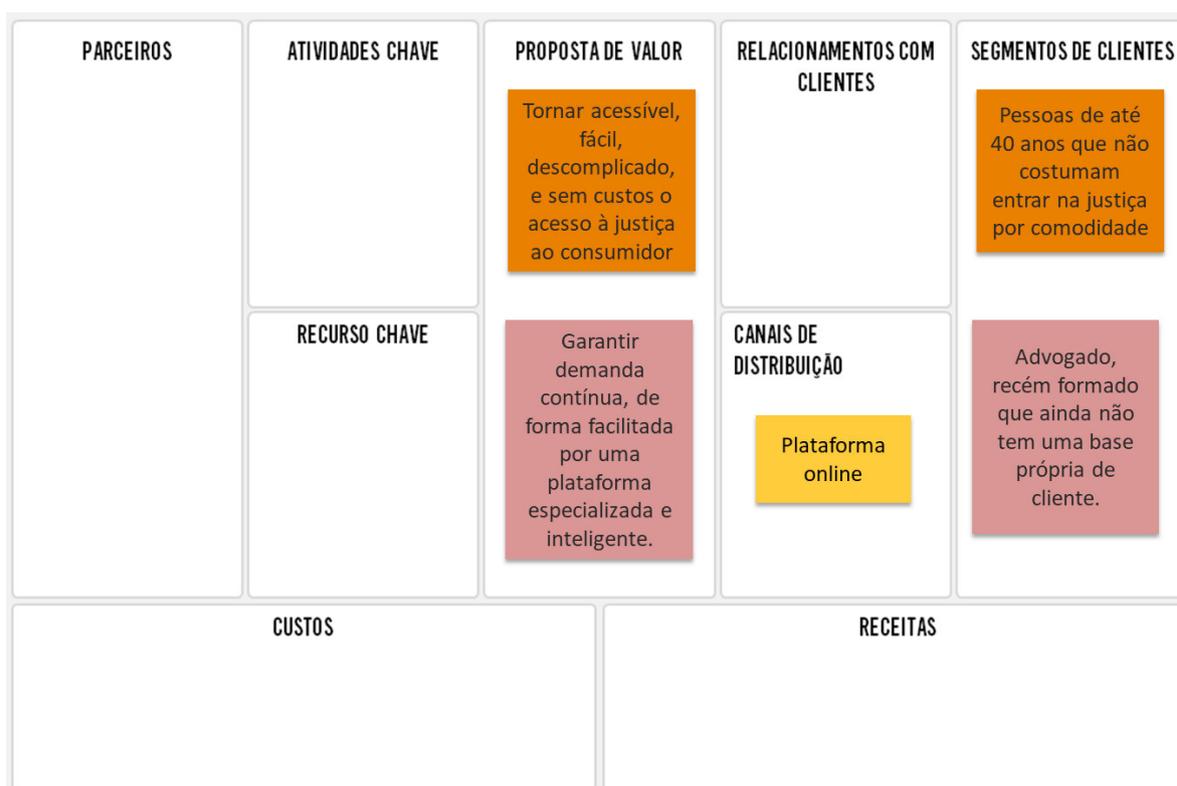
O canal definido foi a plataforma online, com acesso via web, onde a mesma unificaria e hospedaria todo o fluxo de comunicação entre os clientes e também as transações financeiras. A dinâmica dentro da plataforma se dá da seguinte maneira:

- a) Primeiro o consumidor lesado cadastra sua causa na plataforma, descrevendo os fatos e anexando os documentos que provem o ocorrido;
- b) A plataforma alerta todos os advogados cadastrados na região do consumidor da causa cadastrada;
- c) Após esse alerta, os advogados analisam a causa cadastrada na plataforma e demonstram ou não interesse na mesma;

- d) O consumidor volta à plataforma e tem acesso aos perfis dos advogados que demonstraram interesse na sua causa, e assim podem escolher o advogado que julgar mais adequado;
- e) Por fim, após essa escolha, onde há o interesse em ambas os segmentos de clientes dentro da plataforma, consumidor e advogado, os contatos (telefone e endereço de email) são liberados para visualização e prosseguimento da causa.

Com isso, toda a distribuição das propostas de valor para os seguimentos de clientes da empresa é feita dentro da plataforma online. Na Figura 10 pode ser observada como ficou a configuração do canvas nessa etapa.

Figura 10 – Canais do modelo de negócio (Iteração 1)



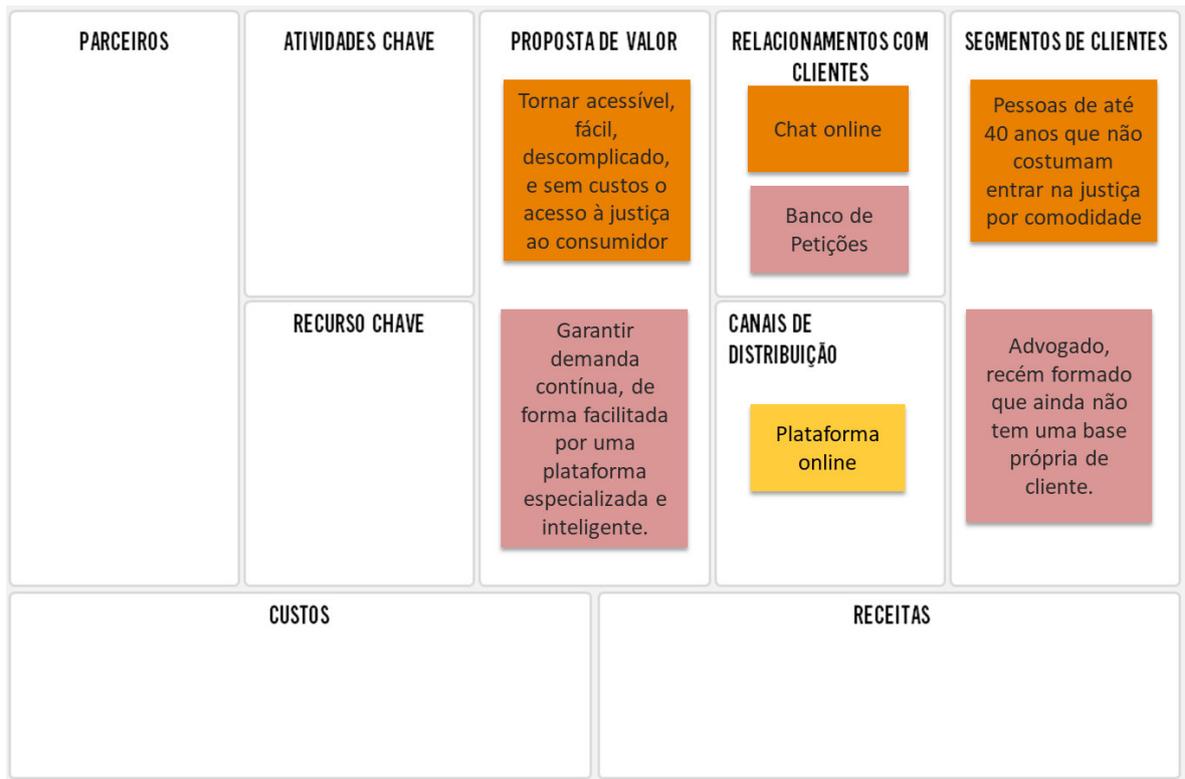
Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.4 Relacionamento com os Clientes

Na definição de como será o relacionamento com os clientes, foi levado em consideração as diferentes propostas de valor e, principalmente, os dois segmentos de clientes já definidos, pois ambos demandam relacionamentos e abordagens diferentes. Com isso, para cada segmento, o canal definido está descrito abaixo, e pode ser observado na Figura 11:

- a) **Pessoas de até 40 anos que não costumam entrar na justiça por comodidade:**
Chat online, onde se define a comunicação e tira dúvidas de conceitos jurídicos, sempre com uso de linguagem casual, fugindo do uso de termos técnicos jurídicos;
- b) **Advogado recém-formado que ainda não tem uma base própria de cliente:**
Existência de um banco de bons exemplos de petições jurídicas dos casos atendidos pela empresa dentro da plataforma, onde os advogados terão seus trabalhos otimizados por já possuírem boas referências de linhas de defesa.

Figura 11 – Relacionamento com os clientes (Iteração 1)



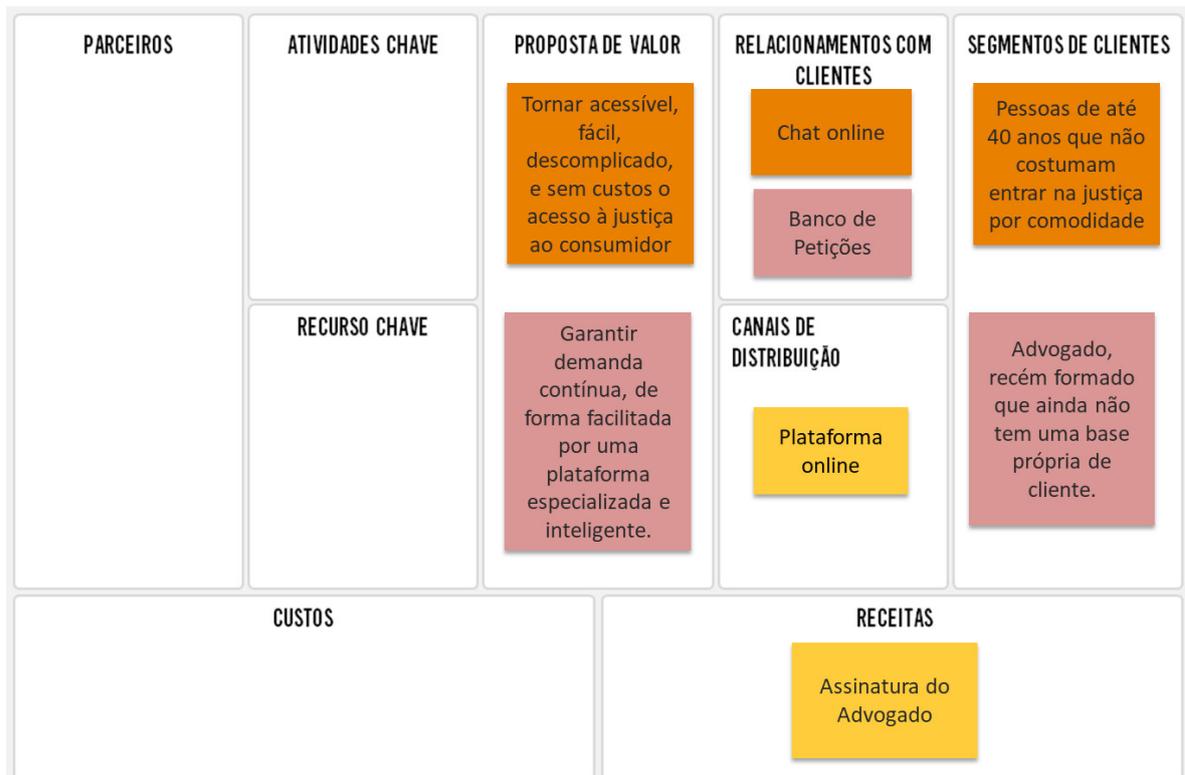
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.5 Fontes de Receita

Apesar de a empresa possuir dois segmentos de clientes, só um deles é pagante, o advogado cadastrado. Essa fonte de receita será do tipo de renda recorrente, resultante do pagamento constante, advindo da entrega da proposta de valor ao advogado.

Essa receita acontecerá por meio do pagamento de uma assinatura mensal e recorrente, uma mensalidade, por parte do advogado como uma espécie de licença para fazer uso a plataforma e conseguir ter acesso às causas cadastradas pelos consumidores. Na Figura 12 pode ser observado como ficou a configuração do canvas ao fim dessa etapa.

Figura 12 – Fonte de Receitas (Iteração 1)



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.6 Recursos Principais

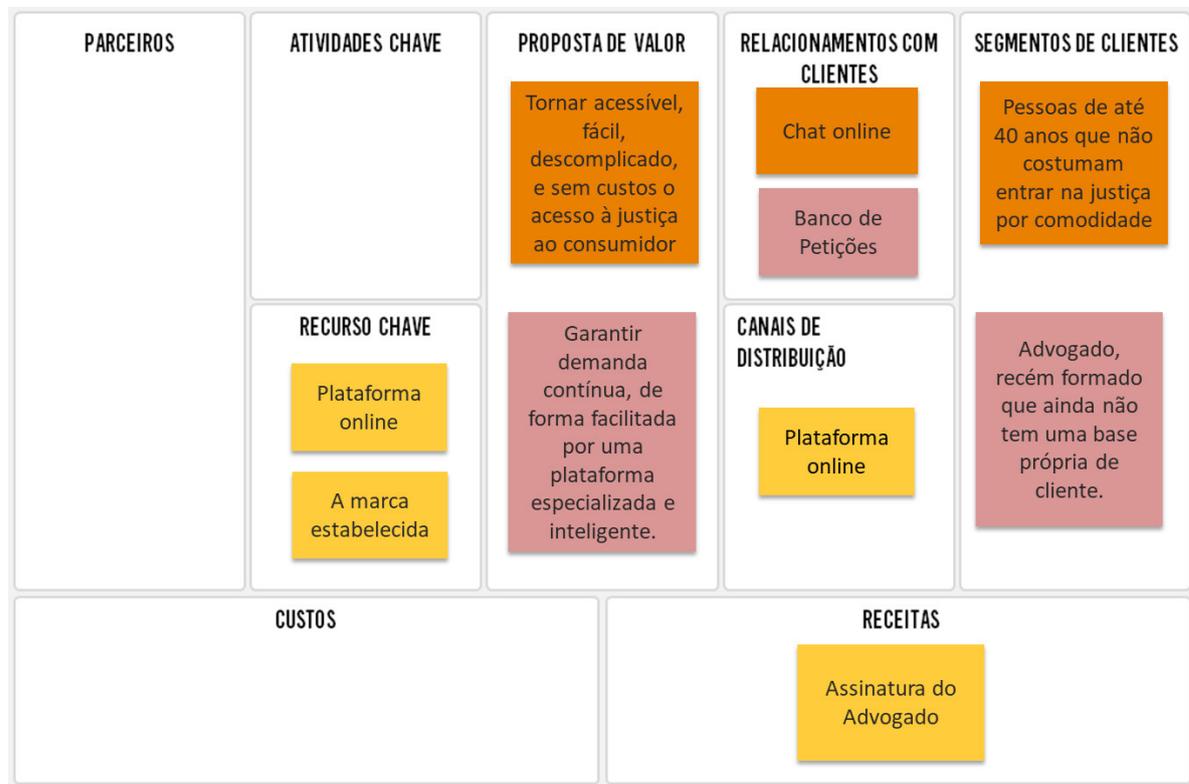
Foi definido como recurso principal ou chave da empresa, aquilo, sem o qual a empresa inexistiria, e teria sua operação completamente inviabilizada. Nesta etapa, houveram muitas discussões sobre o que realmente é essencial e chave para funcionamento da empresa, e o que é apenas importante, mas não crucial.

Com isso, chegou-se a conclusão que para a viabilidade do funcionamento da empresa há necessidade de dois recursos como está retratado na Figura 13, são eles:

- a) **Plataforma online:** Toda a tecnologia e propriedade intelectual da plataforma online, seu ideal funcionamento e desempenho é crucial para o funcionamento da empresa, pois é através da mesma que ocorre a entrega das propostas de valor para os segmentos de clientes, e é por ela que os colaboradores da empresa tem acesso a todos os dados da empresa;
- b) **A marca estabelecida:** Para que o advogado enxerque valor na plataforma, e pague para fazer uso da mesma, é necessário que ele tenha acesso a um fluxo de causas cadastradas que justifique o investimento mensal. Esse fluxo de

clientes cadastrando causas só é possível com uma marca bem posicionada no mercado.

Figura 13 – Recursos Chave (Iteração 1)



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.7 Atividades-Chave

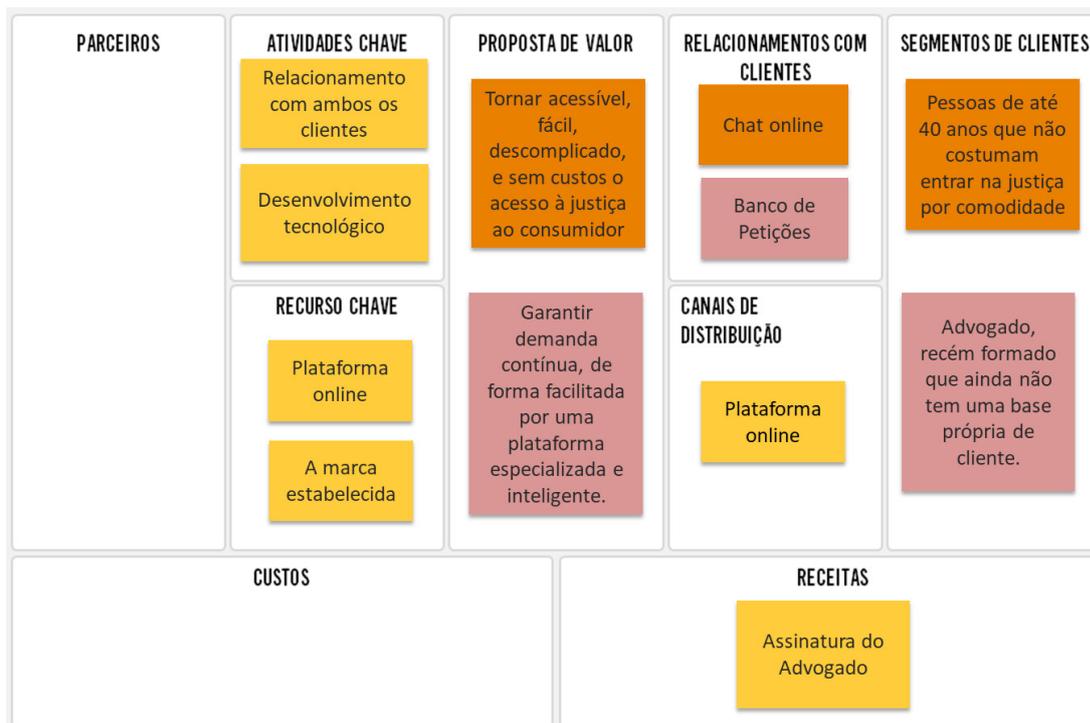
Foi definido como atividades-chave, do mesmo modo que na definição de recurso, somente as atividades consideradas vitais para o funcionamento da empresa, sem as quais a operação seria inviabilizada.

Com isso, as atividades-chave foram definidas, podem ser observadas na Figura 14, e estão descritas abaixo:

- a) **Relacionamento com ambos os clientes:** O relacionamento com ambos os clientes, consumidores e clientes, é de vital importância para a empresa, pois só assim é possível garantir sua satisfação, e principalmente, garantir que o advogado irá atender bem o consumidor, e não cobrará os honorários antes do vencimento da causa, o que é um dos principais diferenciais propostos pela empresa;

- b) Desenvolvimento tecnológico:** O desenvolvimento tecnológico para constante melhoria do desempenho da plataforma, bem como a constante implementação de novas funcionalidades e de sua constante manutenção são vitais para a viabilidade operacional da empresa, dada a importância da plataforma online.

Figura 14 – Recursos Chave (Iteração 1)



Fonte: Elaborado pelo autor

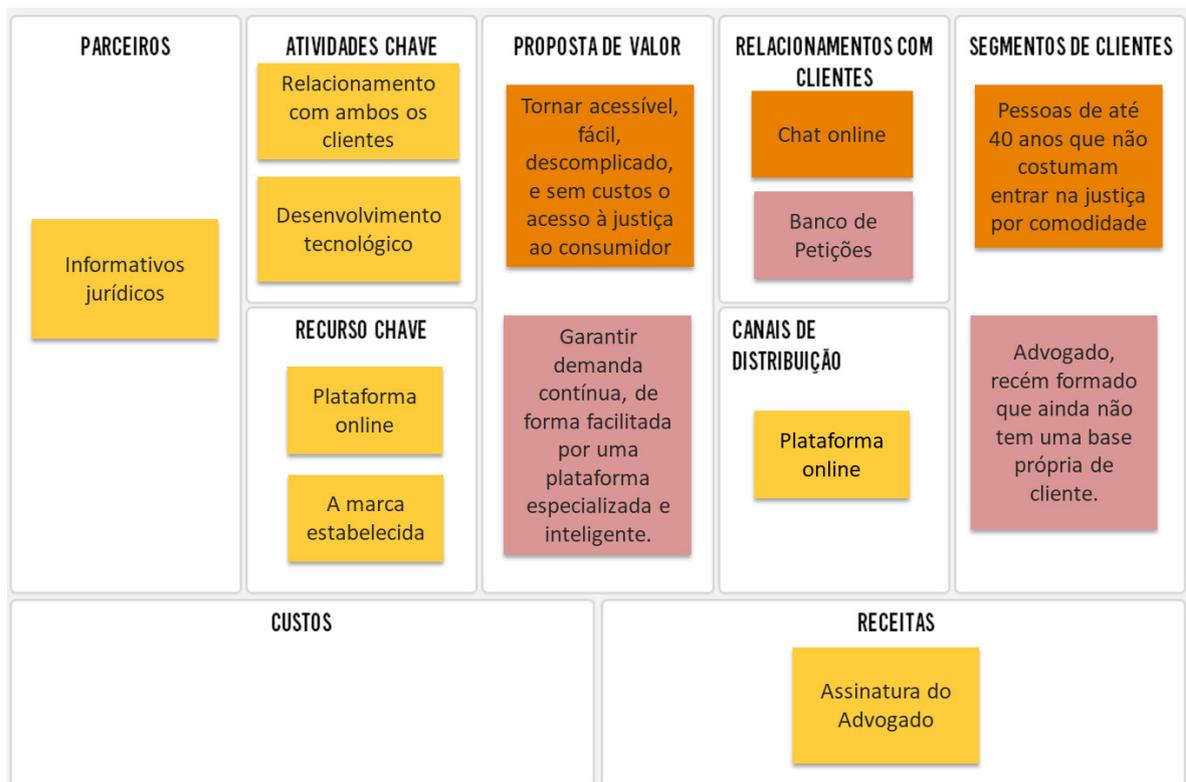
4.2.8 Parcerias Principais

Neste quadrante, houve grande dificuldade na identificação e definição das parcerias principais, de qualquer forma buscou-se definir como parcerias principais, aquelas que agregariam valor ao funcionamento da empresa, impulsionando o fluxo dos dois tipos de clientes e otimizando, de alguma maneira, os processos da empresa. Com isso, foi identificada somente uma parceria principal, que está retratada na Figura 15, sendo ela:

- a) Informativos jurídicos:** Os informativos jurídicos são portais de comunicação e notícia com público-alvo os advogados, e possuem um relevante número de acessos na rotina dos advogados, principalmente os recém-formados, que já são

mais habituados com o uso das tecnologias e costuma consumir fontes digitais de mídia como esta. Essa parceria seria por meio da compra de anúncios pagos dentro desses portais, sendo um meio de aquisição de clientes bem efetivo.

Figura 15 – Recursos Chave (Iteração 1)



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.9 Estrutura de Custos

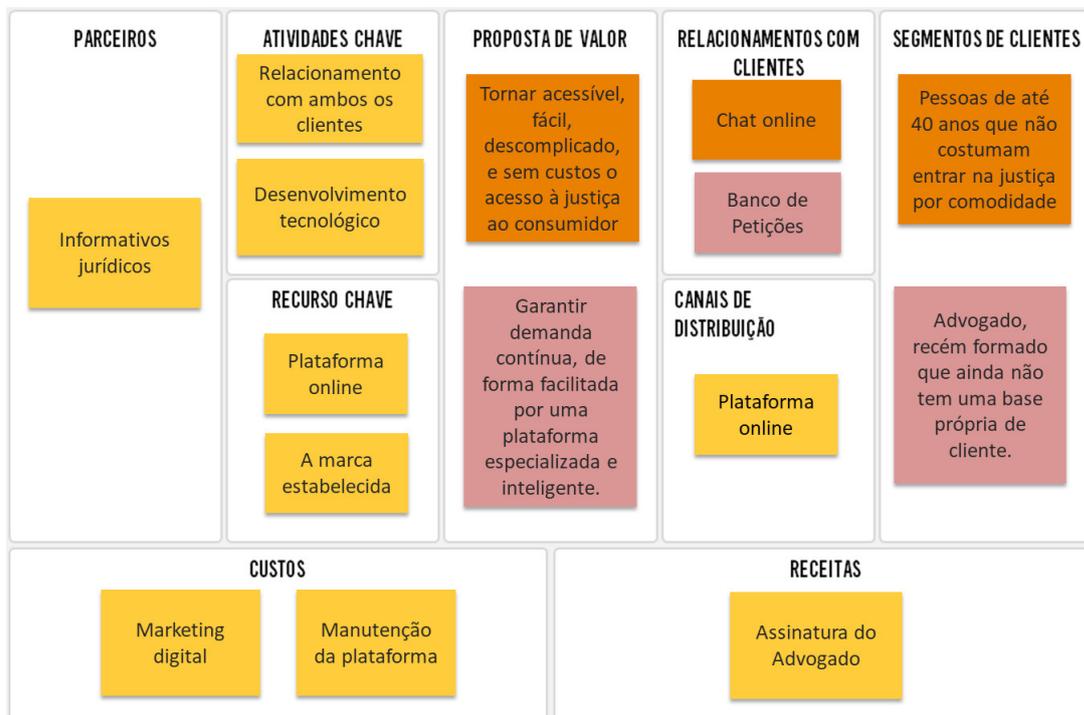
Por fim, foi definido como parte da estrutura de custos da empresa, aqueles custos que sustentam a operação da empresa, e que são inerentes ao funcionamento do negócio. Sendo assim, foram definidos os seguintes custos:

- a) **Marketing Digital:** Os custos com marketing digital são indispensáveis, dada a vitalidade do fluxo de clientes cadastrando causas para a sustentabilidade do negócio. Esses custos são de remuneração de equipe com atividades focadas em criação e monitoramento de campanhas de marketing digital, e os gastos com anúncios em portais buscadores, em informativos jurídicos, e em redes sociais;
- b) **Manutenção da Plataforma:** Os custos com a manutenção tecnológica da plataforma também são indispensáveis para o funcionamento da empresa,

dada a importância da plataforma para o negócio.

Esses custos são de remuneração da equipe de desenvolvimento tecnológico, que executam essa atividade-chave da empresa, além dos custos com servidor e outros serviços de suporte e manutenção da plataforma. Um maior detalhamento dos custos será apresentado no capítulo referente à análise financeira do negócio. A configuração completa, ao fim dessa fase, pode ser observada na Figura 16.

Figura 16 – Recursos Chave (Iteração 1)



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 Fase 3 – Validação do modelo de negócios baseado no Lean Startup

Depois de construído o quadro canvas do modelo de negócios da Iteração 1, foi definida uma sistemática para os testes, desde a Iteração 1, até a última, na qual for validada positivamente as hipóteses definidas.

As iterações foram orientadas com o uso do Quadro de Validação (Validation Board). Com isso, eram necessárias as seguintes definições antes da realização de cada iteração:

- a) **Hipótese sobre o cliente:** Onde se define uma hipótese relativa ao cliente idealizado pela empresa, e será ele que será testado na iteração;

- b) **Hipótese sobre o problema:** Onde se define uma hipótese relativa ao problema enfrentado pelo cliente idealizado pela empresa;
- c) **Hipótese sobre a solução:** Onde se define uma hipótese a ser validada relativa a solução que se está propondo para o problema enfrentado pelo cliente idealizado;
- d) **Hipóteses Principais:** A partir das hipóteses anteriores, se define as hipóteses principais que orientarão a validação nessa iteração;
- e) **Hipótese mais arriscada:** Onde é escolhida a hipótese mais arriscada, a qual terá sua validação mais determinante no negócio, para ser priorizada para o teste;
- f) **Método:** Onde é definido o método pelo qual a hipótese mais arriscada será testada na iteração;
- g) **Critério:** Onde é definido o critério, normalmente numérico, para uma hipótese ser validada ou invalidada.

Vale ressaltar que na primeira iteração não há definição de hipótese sobre a solução, pois se assume que antes de se pensar em qualquer solução, deve-se primeiro validar o cliente e o problema. A partir da segunda iteração há definição da hipótese sobre a solução, como também de todos os outros campos citados anteriormente.

Figura 17: Quadro de Validação

Quadro de Validação						Nome do Projeto	Líder do Projeto
	Início	Pivotagem 1	Pivotagem 2	Pivotagem 3	Pivotagem 4		
Hipóteses sobre o Cliente							
Hipóteses sobre o Problema							
Hipóteses sobre a Solução							
Hipóteses Principais	Hipótese mais Arriscada	Resultados		Invalidadas		Validadas	
				1	2	1	2
				3	4	3	4
				5	6	5	6

Fonte: Lean Startup Machine (2016)

Além dos campos presentes no quadro, retratado na Figura 17, como definido segundo Ries (2012), foi construído um Mínimo Produto Viável (MVP) como instrumento de teste de viabilidade em cada uma das iterações e que também será descrito.

4.3.1 Definição das hipóteses e execução da Iteração 1

Para a Iteração 1, teve-se como base o modelo de negócios construído no quadro canvas e detalhadamente descrito na fase passada, foi a partir do mesmo que foram definidas as hipóteses e o MVP para esta etapa do teste. As hipóteses definidas estão definidas abaixo e pode ser retratadas na Figura 18:

- a) **Hipótese sobre o cliente:** Cliente deseja achar um advogado online e resolver tudo diretamente com ele. Ou seja, o cliente quer encontrar um advogado que possa o ajudar no problema sofrido, pois não há relativa facilidade para se encontrar esse tipo de profissional específico;
- b) **Hipótese sobre o problema:** As empresas estão desrespeitando os direitos de seus clientes. Ou seja, há precedente para entrada na justiça por parte clientes desses clientes que estão sendo lesados;
- c) **Hipóteses principais:** A duas hipóteses principais definidas são, neste caso, relativas aos clientes e são que os mesmos, H1 – “Desejam uma plataforma para encontrar advogados”; H2 – “Pagariam para ter acesso a uma plataforma facilitadora”.

Figura 18: Quadro de Validação (Iteração 1.1)

Quadro de Validação		Nome do Projeto	Lider do Projeto		
Hipóteses sobre o Cliente	Cliente deseja achar um advogado online e resolver tudo diretamente com ele	Pivotagem 1	Pivotagem 2	Pivotagem 3	Pivotagem 4
Hipóteses sobre o Problema	As empresas estão desrespeitando os direitos de seus clientes				
Hipóteses sobre a Solução					
Hipóteses Principais Pagariam para ter acesso a uma plataforma facilitadora Desejam uma plataforma para encontrar advogados		Hipótese mais Arriscada	Resultados Invalidadas	Validadas	
			1	2	
			3	4	
			5	6	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a definição dessas hipóteses, foi discutido qual das hipóteses principais, advindas das hipóteses sobre o cliente e sobre o problema, seria a hipótese mais arriscada e que deveria ser mais cuidadosamente testada nessa iteração. E, a partir daí, com base nesta hipótese e no modelo de negócios pensado foi definido e construído o mínimo produto viável para esta iteração. Para a definição da hipótese mais arriscada, adotou-se:

- a) **Hipótese mais arriscada:** Foi definido que a hipótese mais arriscada era a que os clientes desejam uma plataforma para encontrar advogados. Isso foi decidido com base em que a outra hipótese principal dizia respeito ao pagamento ou não por uso de uma solução, e esta diz respeito diretamente às hipóteses de sobre o cliente e o problema.

Com base nisso, o MVP definiu um questionário online, com uso de uma plataforma online de formulários, onde o cliente poderia descrever seu problema em categorias, e iria especificar também sua região. Ao mesmo tempo, foi feito um contato com advogados com experiência em direito do consumidor, e se criou um banco de dados desses advogados, onde, de maneira manual por parte da equipe seria realizada essa associação do advogado da região, com o cliente cadastrado.

Com isso, foi possível operacionalizar uma simulação de como seria o funcionamento de uma plataforma online com desenvolvimento tecnológico próprio, mas de forma enxuta, sem se despendem muitos recursos humanos e financeiros nessa etapa. Este formulário online foi criado no dia 04/04/2017, e serviu também para entender a dinâmica de pensamento de ambos os segmentos dos clientes. O MVP citado pode ser observado na Figura 19.

Figura 19: Formulário Online de Registro de Reclamação (MVP I)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, para a execução desta iteração, foram definidos também o método e o critério pelo qual a hipótese mais arriscada seria avaliada conforme pode ser visto nas descrições abaixo e na Figura 20:

- a) **Método:** O método adotado foi o envio de uma pesquisa via email. Após o registro da reclamação no formulário online e de dos clientes iniciarem seus casos com os advogados encontrados na sua região, foi enviada uma pesquisa via email para todos esses clientes, o objetivo era entender a real necessidade do cliente, e se uma plataforma online para encontrar advogados era realmente sua demanda. Não há um perfil homogêneo desses clientes, são os clientes que registraram uma causa com a empresa, não houve uma triagem preliminar desse perfil. Este método também foi aplicado para a outra hipótese principal, na qual se supõe que os clientes pagariam pelo uso da plataforma.
- b) **Critério:** O critério adotado foi que se 80% dos clientes que respondessem a pesquisa via email falarem que era realmente uma plataforma para encontrar advogados era realmente a sua principal demanda, essa hipótese seria validada, caso contrário, ela seria invalidada. Este critério também foi adotado para a outra hipótese principal, na qual se supõe que os clientes pagariam pelo uso da plataforma.

Figura 20: Quadro de Validação (Iteração 1.2)

Quadro de Validação					Nome do Projeto	Líder do Projeto	
Hipóteses sobre o Cliente	Cliente deseja achar um advogado online e resolver tudo diretamente com ele	Pivotagem 1	Pivotagem 2	Pivotagem 3	Pivotagem 4		
Hipóteses sobre o Problema	As empresas estão desrespeitando os direitos de seus clientes						
Hipóteses sobre a Solução							
Principais Pagariam para ter acesso a uma plataforma facilitadora Desejam uma plataforma para encontrar advogados		Resultados Desejam uma plataforma para encontrar advogados Método: Pesquisa via email Critério: 80% falarem que sim		Invalidadas 1 2 3 4 5 6		Validadas 1 2 3 4 5 6	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com as hipóteses, o método e o critério de sucesso definidos para esta iteração, e com a construção de um MVP para operacionalizar este teste. Sendo assim, o mesmo foi executado para que fosse possível a análise dos resultados e prosseguimento do negócio.

O formulário online registrou quatorze reclamações em quatro estados diferentes (Ceará, Belo Horizonte, São Paulo e Rio de Janeiro), onde todos foram atendidos e tiveram a suas associações com os advogados realizadas. Destes, somente dez responderam o questionário via e-mail enviado.

Os resultados destas respostas foram que somente cinco afirmaram que o que atendia de forma completa sua demanda era uma plataforma online para encontrar advogados, e somente três disseram que pagariam para ter acesso a esta plataforma. Ou seja, como os resultados das hipóteses principais foram de 30% e 50% de positividade, ambas as hipóteses foram invalidadas, pois estavam abaixo do critério de sucesso estabelecido como 80%. Após esses resultados, foi preenchido o quadro de validação, que pode ser observado na Figura 21.

Figura 21: Quadro de Validação (Iteração 1.3)

Quadro de Validação					Nome do Projeto	Líder do Projeto
Hipóteses sobre o Cliente	Cliente deseja achar um advogado online e resolver tudo diretamente com ele	Pivotagem 1	Pivotagem 2	Pivotagem 3	Pivotagem 4	
Hipóteses sobre o Problema	As empresas estão desrespeitando os direitos de seus clientes					
Hipóteses sobre a Solução						
Hipóteses Principais Pagariam para ter acesso a uma plataforma facilitadora Desejam uma plataforma para encontrar advogados		Resultados Desejam uma plataforma para encontrar advogados Método: Pesquisa via email Critério: 80% falarem que sim	Invalidadas Desejam uma plataforma para encontrar advogados		Validadas Pagariam para ter acesso a uma plataforma facilitadora	
			3	4	1	2
					3	4
			5	6	5	6

Fonte: Elaborado pelo autor.

Um ponto importante, é que alguns dos clientes que responderam que uma plataforma online para encontrar advogados não atendia completamente sua demanda

explicaram essa resposta com o fato de que precisariam de um acompanhamento maior durante o caso, por questões de segurança e confiabilidade, e que realmente não queriam gastar esforço nenhum, nem correr o risco de ser associado a um advogado que burocratize demais o processo de entrada na justiça.

O aprendizado principal desta iteração foi que o cliente, mais que encontrar um advogado, deseja que seu problema seja resolvido da maneira mais simples possível, sem gastar nenhum esforço nem dinheiro por isso.

4.3.2 Definição das hipóteses e execução da Iteração 2

Após os resultados colhidos e os aprendizados adquiridos na iteração 1, a equipe iniciou a definição de hipóteses, com base na etapa anterior e de novos levantamentos internos, para execução da iteração 2.

As hipóteses estão definidas abaixo, e podem ser observadas na Figura 22:

- a) **Hipótese sobre o cliente:** Desejam receber uma boa indenização pelo problema sofrido, mas sem ter trabalho. Essa hipótese foi definida, principalmente, com base no feedback levantado na iteração anterior;
- b) **Hipótese sobre o problema:** As empresas estão desrespeitando os direitos de seus clientes. A hipótese sobre o problema persistiu, visto a iteração passada tratou mais da perspectiva e necessidades do cliente.
- c) **Hipótese sobre a solução:** Criação de um serviço sob demanda de contratação de advogados de maneira online, onde o cliente registraria seu caso em uma plataforma online e seria direcionado a um advogado em sua região somente para operacionalizar sua causa jurídica, a plataforma ficaria responsável em nutrir de conteúdos educativos e tirar dúvidas que puderem persistir, com o objetivo de o cliente ter o mínimo trabalho possível. O serviço pensado foi semelhante ao de aplicativos de transporte sob demanda como o Uber;
- d) **Hipóteses principais:** A três hipóteses principais definidas são, neste caso, relativas aos clientes e são que os mesmos, H3 – “Veem valor em realizar todo o processo online”; H4 – “Veem valor em ganhar indenização sem custos iniciais”; H5 – “Responsabilizam a qualidade do serviço ao advogado e não ao site”.

Figura 22: Quadro de Validação (Iteração 2.1)

Quadro de Validação			Nome do Projeto	Líder do Projeto	
Hipóteses sobre o Cliente	Cliente deseja achar um advogado online e resolver tudo diretamente com ele	Desejam receber uma boa indenização pelo problema sofrido, mas sem ter trabalho	Pivotagem 2	Pivotagem 3	Pivotagem 4
Hipóteses sobre o Problema	As empresas estão desrespeitando os direitos de seus clientes	As empresas estão desrespeitando os direitos de seus clientes			
Hipóteses sobre a Solução		Uber de advogados			
<p>Hipóteses principais</p> <p>Veem valor em realizar todo o processo online</p> <p>Responsabilizam a qualidade do serviço ao advogado e não ao site</p>		<p>Hipótese mais Arriscada</p>	<p>Resultados</p> <p>Invalidadas</p> <p>Desejam uma plataforma para encontrar advogados</p>	<p>Validadas</p> <p>Pagariam para ter acesso a uma plataforma facilitadora</p>	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a definição dessas hipóteses, foi discutido qual das hipóteses principais, advindas das hipóteses sobre o cliente, sobre o problema e sobre a solução, seria a hipótese mais arriscada e que deveria ser mais cuidadosamente testada nessa iteração. E, a partir daí, com base nesta hipótese foi definido e construído o mínimo produto viável para esta iteração. Para a definição da hipótese mais arriscada, adotou-se:

- a) **Hipótese mais arriscada:** Foi definido que a hipótese mais arriscada para essa iteração era a que os clientes veem valor em ganhar indenização sem custos iniciais. A equipe defendeu que, se o cliente idealizado não vê valor em ganhar uma indenização sem custos iniciais, não há motivos para desenvolver uma solução nessa linha para o mesmo.

Com base nas hipóteses principais definidas, e principalmente na hipótese mais

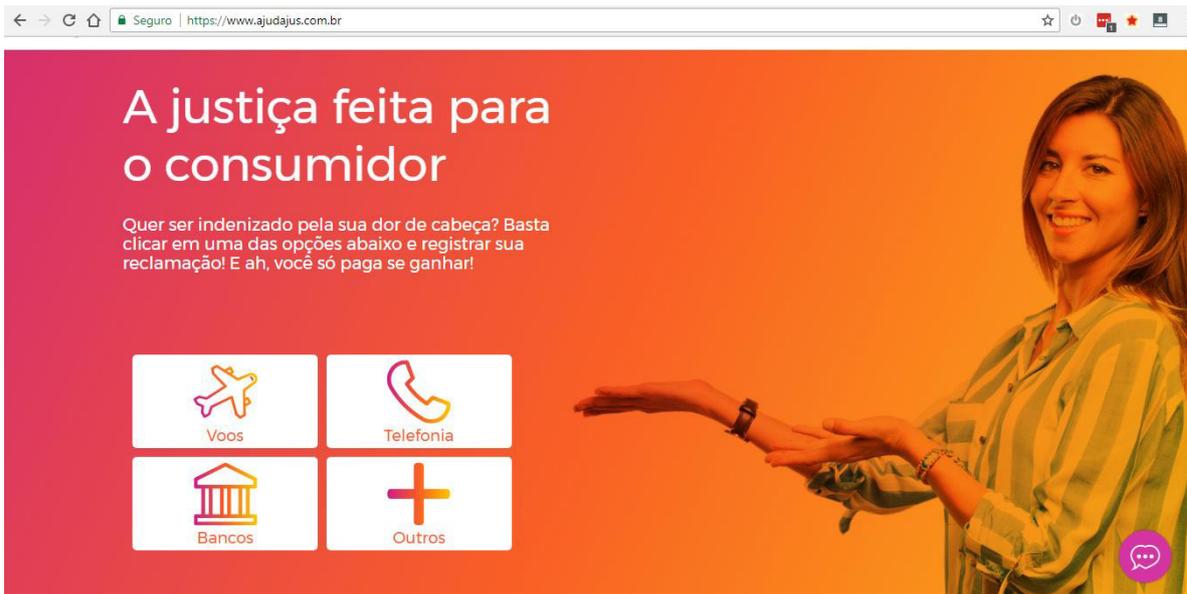
arriscada desta iteração, foi construído o mínimo produto viável para este experimento de teste. O MVP desta iteração foi uma plataforma de serviço de advocacia sob demanda, onde o cliente registra sua reclamação em uma plataforma online, não se limitando a um formulário, com área de login.

O processo de uso deste MVP é parecido com o da iteração passada, o cliente registra sua reclamação, descreve os fatos e informa sua região, a diferença é que agora ele pode anexar arquivos que comprovem o ocorrido, e, o mais importante, o advogado só terá acesso ao cliente, após os documentos como procuração judicial e contrato de honorários já forem assinados e todas as orientações com uso de linguagem casual já forem passados. Aqui o advogado entrará em contato somente para esclarecer um fato ou outro do ocorrido, tudo isso para que o cliente sinta o máximo de comodidade possível, além de poder tirar dúvidas a qualquer momento através de um chat dentro da plataforma.

Os advogados neste MVP estão cadastrados na plataforma na área de login de advogado, e só é possível ter acesso à descrição de cada causa de sua região, onde o primeiro que demonstrar interesse na causa, será o advogado do caso.

Os casos atendidos pela plataforma eram, principalmente, relativos a problemas com empresas de aviação, de telefonia, e bancos, sempre no âmbito de direito do consumidor. Porém havia também uma categoria para outros tipos de causa, onde não se podia controlar bem o que seria cadastrado, mas a linguagem do site induzia que fossem cadastradas causas de direito do consumidor que não se enquadrassem nas categorias de empresa já definidas. O MVP dessa iteração pode ser observado na Figura 23.

Figura 23: Plataforma Online AjudaJus (MVP 2)

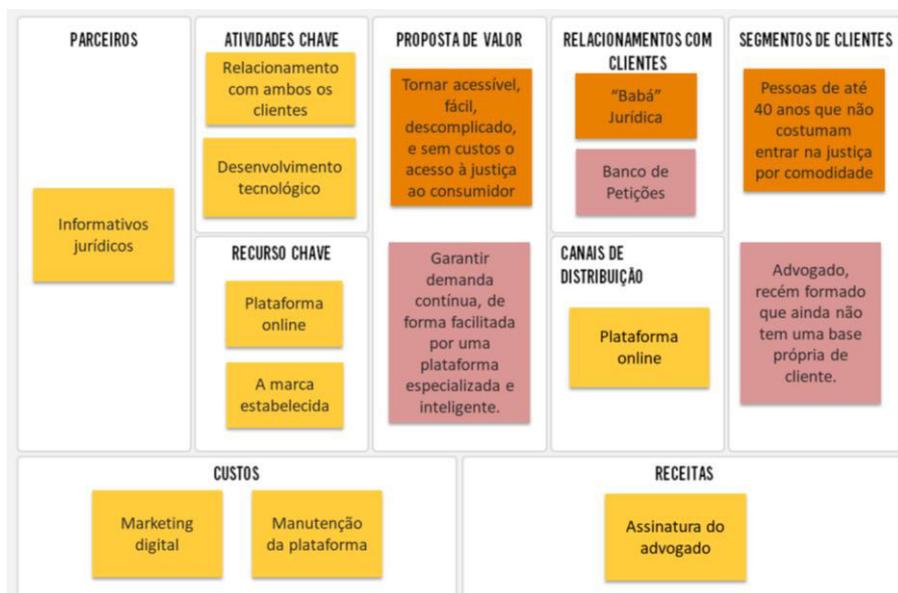


Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a definição e construção do MVP desta iteração, e baseado no teste de hipóteses diferentes, não houve grande mudança no modelo de negócio da empresa, visto que foram mais mudanças da operação e do tratamento do cliente em si, e não mudanças mais impactantes no modelo de negócios como no modelo de receita da empresa.

Sendo assim, os principais elementos modificados do modelo de negócio da primeira interação estão identificados pelos *Post-its* na Figura 24.

Figura 24: Quadro Canvas (Iteração 2)



Fonte: Elaborado pelo autor.

A única alteração realizada foi a seguinte:

a) Relacionamento com clientes: Foi definido nesta iteração que, para o relacionamento com o segmento de cliente dos consumidores lesados, a postura é de total simplificação, sempre explicando o passo a passo da justiça, do seu caso, até mesmo se antecipando a dúvidas. O termo usado internamente na equipe foi de “Babá jurídica”, fazendo uma alusão a esse tipo de profissional, e transmitindo que o cuidado e atenção com o cliente seriam semelhantes.

Por fim, após a definição do MVP e de seu modelo de negócios, para a execução desta iteração, foram definidos também o método e o critério pelo qual a hipótese mais arriscada seria avaliada conforme está descrito abaixo, e pode ser observado na Figura 25:

- a) Método:** O método adotado nesta iteração também foi o envio de uma pesquisa via email. Após o registro da reclamação na plataforma online e de do cliente iniciar seus casos com os advogados encontrados na sua região, foi enviada uma pesquisa via email para os mesmos, o objetivo, mais uma vez, era validar as hipóteses principais, e as perguntas presentes nesta pesquisa eram relativas as mesmas. O cliente era perguntado se era valor para ele fazer todo o processo online, ou se preferia encontros presenciais, e se eles realmente viam valor em ganhar a indenização sem custos iniciais, além de perguntas a quem era responsabilizado o bom ou o mau serviço, se era ao advogado e não à plataforma.
- b) Critério:** O critério adotado foi, mais uma vez, que se 80% dos clientes que respondessem a pesquisa via email falarem que viam valor em receber uma indenização sem custos iniciais, essa hipótese era validada, caso contrário ela seria invalidada. O mesmo critério foi adotado para as outras duas hipóteses principais.

Figura 25: Quadro de Validação (Iteração 2.2)

Quadro de Validação				Nome do Projeto	Líder do Projeto
Hipóteses sobre o Cliente	Ciente deseja achar um advogado online e resolver tudo diretamente com ele	Desejam receber uma boa indenização pelo problema sofrido, mas sem ter trabalho	Pivotagem 2	Pivotagem 3	Pivotagem 4
Hipóteses sobre o Problema	As empresas estão desrespeitando os direitos de seus clientes	As empresas estão desrespeitando os direitos de seus clientes			
Hipóteses sobre a Solução		Uber de advogados			
Hipóteses principais Veem valor em realizar todo o processo online Responsabilizam a qualidade do serviço ao advogado e não ao site Veem valor em ganhar indenização sem custos iniciais Veem valor em ganhar indenização sem custos iniciais Método: Entrevista Presencial Critério: 80% falarem que sim			Resultados Invalidadas Desejam uma plataforma para encontrar advogados Pagariam para ter acesso a uma plataforma facilitadora	Validadas	
			1	2	
			3	4	
			5	6	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com todos os elementos definidos e desenvolvidos para execução desta iteração, a mesma foi realizada para que fosse possível a análise dos resultados e prosseguimento do negócio.

A plataforma online foi lançada em 28/04/2017 e registrou, até 28/05/2017, 27 causas registradas, sendo sua maioria relativa a problemas com empresas de aviação. Foram causas registradas em sete diferentes estados (CE, SP, RJ, DF, MG e SC). Todos esses clientes receberam a pesquisa via e-mail, e somente 18 responderam.

Os resultados destas respostas foram que somente quatro afirmaram que responsabilizam a qualidade do serviço ao advogado, e todos os dezoito responderam que veem valor sim, tanto em ganhar uma indenização sem custos iniciais, quanto em realizar todo o processo online. Ou seja, o resultado para a H3 e a H4 foi de 100%, o que validou tais hipóteses, já o resultado para a H5 foi de 22,22%, o que invalidou esta hipótese, uma vez que o critério de sucesso estabelecido foi de 80%. O resultado também pode ser observado no quadro de validação na Figura 26.

Figura 26: Quadro de Validação (Iteração 2.3)

Quadro de Validação				Nome do Projeto	Líder do Projeto	
Hipóteses sobre o Cliente	Cliente deseja achar um advogado online e resolver tudo diretamente com ele	Desejam receber uma boa indenização pelo problema sofrido, mas sem ter trabalho	Pivotagem 2	Pivotagem 3	Pivotagem 4	
Hipóteses sobre o Problema	As empresas estão desrespeitando os direitos de seus clientes	As empresas estão desrespeitando os direitos de seus clientes				
Hipóteses sobre a Solução		Uber de advogados				
<p>Hipóteses principais</p> <ul style="list-style-type: none"> Veem valor em realizar todo o processo online Responsabilizam a qualidade do serviço ao advogado e não ao site Veem valor em ganhar indenização sem custos iniciais Veem valor em ganhar indenização sem custos iniciais <p>Metódo: Entrevista Presencial</p> <p>Critério: 80% falarem que sim</p>			Resultados	Invalidadas	Validadas	
			Desejam uma plataforma para encontrar advogados	Pagariam para ter acesso a uma plataforma facilitadora	Veem valor em realizar todo o processo online	Veem valor em ganhar indenização sem custos iniciais
			Responsabilizam a qualidade do serviço ao advogado e não ao site		4	3
					6	5
					6	6

Fonte: Elaborado pelo autor.

O principal aprendizado desta segunda iteração foi o de que se o advogado prestar um mau serviço através da plataforma, o cliente tende a responsabilizar a plataforma, que foi a maneira pela qual ele contratou o profissional, e não o próprio advogado. Sendo assim, a equipe identificou que precisava garantir a qualidade de serviço em conjunto com o advogado, intermediando boa parte dessa relação.

4.3.3 Definição das hipóteses e execução da Iteração 3

Após os resultados colhidos e os aprendizados adquiridos na iteração 2, a equipe iniciou a definição de hipóteses, com base nos resultados e aprendizados da etapa anterior e também em novos levantamentos internos, para execução da iteração 3.

As hipóteses definidas estão descritas abaixo e podem ser observadas na Figura 27:

- Hipótese sobre o cliente: Desejam receber uma boa indenização pelo problema sofrido, mas sem ter trabalho. Essa hipótese foi mantida devido a sua validação na iteração anterior.
- Hipótese sobre o problema: As empresas estão desrespeitando os direitos de seus clientes. A hipótese sobre o problema persistiu.

- c) Hipótese sobre a solução: Realização de uma parceria com micro escritórios de advocacia em cada cidade atendendo causas de toda natureza dentro da área de direito do consumidor. A ideia aqui é manter o fluxo anterior na ótica do cliente, porém cada região só contará com um advogado atendendo as demandas, numa espécie de parceria e exclusividade, sem mais a necessidade de pagamento de mensalidade para uso da plataforma. O cliente pagará 30% do valor da causa ganha, na qual 20% irá para o advogado e 10% para a empresa. Aqui há uma grande mudança no modelo de negócios que será abordada com mais detalhe mais a frente.
- d) Hipóteses principais: A duas hipóteses principais definidas são, neste caso, relativas a capacidade da empresa, elas são: H6 – “Conseguimos assegurar um bom serviço para todo o Direito do Consumidor”; H7 – “Conseguimos aumentar a receita com modelo de parceria para todos os tipos de causas”.

Figura 27: Quadro de Validação (Iteração 3.1)

Quadro de Validação				Nome do Projeto	Líder do Projeto
Hipóteses sobre o Cliente	Cliente deseja achar um advogado online e resolver tudo diretamente com ele	Desejam receber uma boa indenização pelo problema sofrido, mas sem ter trabalho	Desejam receber uma boa indenização pelo problema sofrido, mas sem ter trabalho	Pivotagem 3	Pivotagem 4
Hipóteses sobre o Problema	As empresas estão desrespeitando os direitos de seus clientes	As empresas estão desrespeitando os direitos de seus clientes	As empresas estão desrespeitando os direitos de seus clientes		
Hipóteses sobre a Solução		Uber de advogados	Parceria com Micro Escritórios de Advocacia por cidade atendendo todo o Direito do Consumidor		
<p>Conseguimos assegurar um bom serviço para todo o Direito do Consumidor</p> <p>Conseguimos aumentar a receita com modelo de parceria para todos os tipos de causas</p> <p>Hipótese mais Arriscada</p>		<p>Resultados</p> <p>Invalidadas</p> <p>Desejam uma plataforma para encontrar advogados</p> <p>Pagariam para ter acesso a uma plataforma facilitadora</p> <p>Responsabilizam a qualidade do serviço ao advogado e não ao site</p>		<p>Validadas</p> <p>Veem valor em realizar todo o processo online</p> <p>Veem valor em ganhar indenização sem custos iniciais</p>	
<p>Principais</p>		<p>4</p> <p>6</p>		<p>3</p> <p>5</p> <p>4</p> <p>6</p>	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a definição dessas hipóteses, foi discutido, mais uma vez, qual das duas hipóteses principais seria a hipótese mais arriscada e que deveria ser mais cuidadosamente testada nesta iteração. E, a partir daí, com base nesta hipótese foi definido e construído o

mínimo produto viável para esta iteração. Para a definição da hipótese mais arriscada, adotou-se:

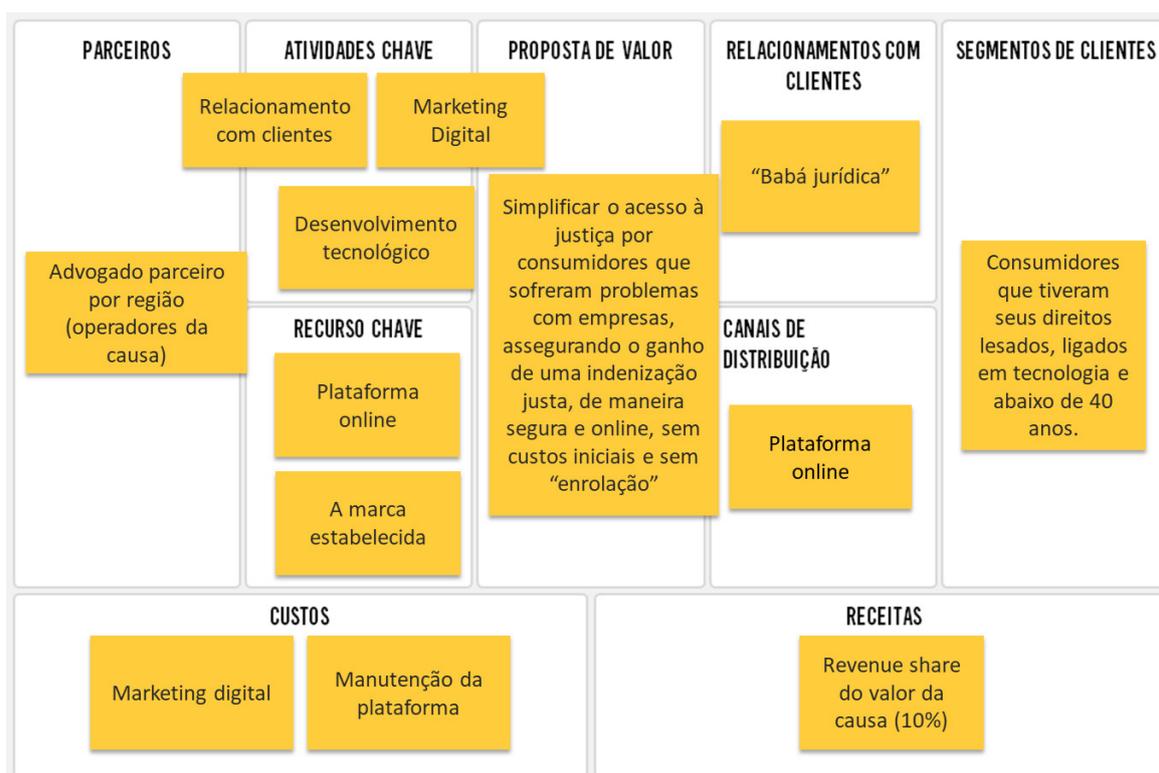
- a) Hipótese mais arriscada: Foi definido que a hipótese mais arriscada para essa iteração era a H6 “Conseguimos assegurar um bom serviço para todo o Direito do Consumidor”. Devido ao número de clientes adquiridos ser de maioria com problemas relativos a empresas de aviação, tomou-se esse decisão, se fosse possível garantir a qualidade de serviço para toda a área de direito do consumidor, se seguiria desta maneira, se não, seria pensando algum tipo de serviço específico relativo a problemas com um segmento de empresa.

Com base nas hipóteses principais definidas, e principalmente na hipótese mais arriscada desta iteração, foi construído um novo mínimo produto viável para este experimento. Este MVP foi uma plataforma bem semelhante ao MVP da iteração passada em termos operacionais e de tecnologia, a única diferença nesse âmbito foi a de que somente os advogados escolhidos da base de advogados já existente teria acesso às causas cadastradas, conforme o modelo de parceria a ser testado.

A grande diferença a ser testada nesta iteração é a do modelo de negócio em si, e não uma tecnologia e funcionalidade de produto ou outra. Assumiu-se um modelo de parceria com pequenos escritórios de advocacia em cada região, onde os mesmos teriam exclusividade para assumirem as causas cadastradas na plataforma em suas regiões, e as receitas com honorários advindas destas ações jurídicas seriam divididas com a empresa, de modo que o cliente pagará 30% do valor da causa pelo serviço completo, dos quais 20% ficará com o advogado parceiro e 10% com a empresa.

Este novo modelo de receita implicou em mudanças no modelo de negócio como um todo na empresa, a partir daí foi elaborado um novo quadro canvas de modelo de negócio, que pode ser observado na Figura 28.

Figura 28: Quadro Canvas (Iteração 3)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Houveram mudanças significativas, nesta fase, a equipe resolveu repensar por completo o modelo de negócios da empresa. As alterações foram as seguintes:

- a) **Segmentos de clientes:** “Consumidores que tiveram seus direitos lesados, ligados em tecnologia e abaixo de 40 anos”. Sendo agora somente um segmento de cliente, o consumidor lesado, pois o advogado agora passa a ser parceiro, não mais cliente.
- b) **Proposta de valor:** “Simplificar o acesso à justiça por consumidores que sofreram problemas com empresas, assegurando o ganho de uma indenização justa, de maneira segura e online, sem custos iniciais e sem ‘enrolação’”. Com essa nova proposta de valor, decidiu-se sintetizar uma sentença com todos os diferenciais propostos pela empresa, o que a destaca de todas as alternativas existentes ao cliente.
- c) **Receitas:** A grande alteração foi neste elemento, a receita deixa de ser de maneira recorrente, por meio de assinatura e passa a ser uma receita transacional, que Osterwalder (2010) define como transações de receitas feitas por meio de pagamento único. Foi chamado o modelo de *Revenue*

share, onde o cliente é captado pela plataforma, e a receita é dividida com o advogado parceiro, no caso, 10% para a empresa e 20% para o profissional parceiro.

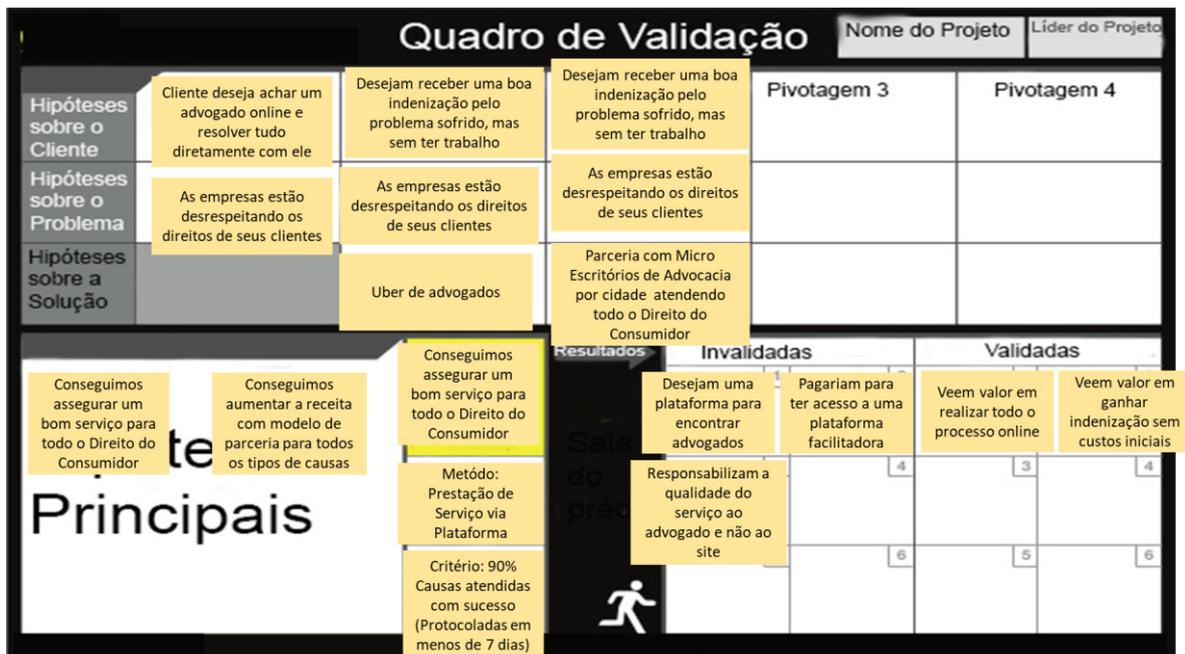
- d) **Atividades-chave:** Com a alteração do elemento de segmentos de clientes, a atividade-chave de relacionamento com ambos os clientes, passou a ser somente com o segmento de cliente existente. Há também a inclusão da atividade-chave de marketing digital, isso foi fruto de uma reflexão da equipe, que a aquisição de clientes era vital para empresa e isso exigia que marketing digital fosse uma atividade-chave da organização, chegando-se a conclusão também que esta atividade não deveria ser terceirizada por razões estratégicas.
- e) **Parceiros:** Com a mudança no modelo de receitas da empresa, um parceiro indispensável nessa nova configuração é o advogado parceiro, visto que é ele que irá operacionalizar a causa jurídica cadastrada na plataforma, e receberá 20% do valor da ação por isto.

Após essas mudanças no modelo de negócios e no MVP para a execução desta iteração, foram definidos também o método e o critério pelo qual as hipóteses principais seriam avaliadas conforme pode ser visto nas descrições abaixo e na Figura 29:

- b) **Método:** O método adotado nesta iteração foi o da prestação de serviço proposto pela plataforma, visto que as hipóteses principais são advindas essencialmente da hipótese sobre a solução. O método, essencialmente é a operacionalização da prestação de serviço proposto, de forma completa, ao cliente pela plataforma, onde após a causa ser cadastrada, o advogado parceiro sinalizava se tinha interesse ou não na ação, caso positivo o cliente seguiria com o advogado, caso negativo, a empresa informaria ao cliente que não era possível atendê-lo neste caso.
- c) **Critério:** O critério adotado foi que se 90% das causas cadastradas na plataforma seriam protocoladas na justiça em até sete dias, ou seja uma semana, as hipóteses seriam validadas. Assumiu-se juntamente com os advogados parceiros que, uma vez que o mesmo sinalize interesse na causa, isto representaria que as chances de um bom retorno financeiro

eram altas. Com isso, se a causa fosse protocolada em menos de uma semana, ela representaria internamente um bom retorno financeiro, além de a prestação de um bom serviço para o cliente.

Figura 29: Quadro de Validação (Iteração 3.2)



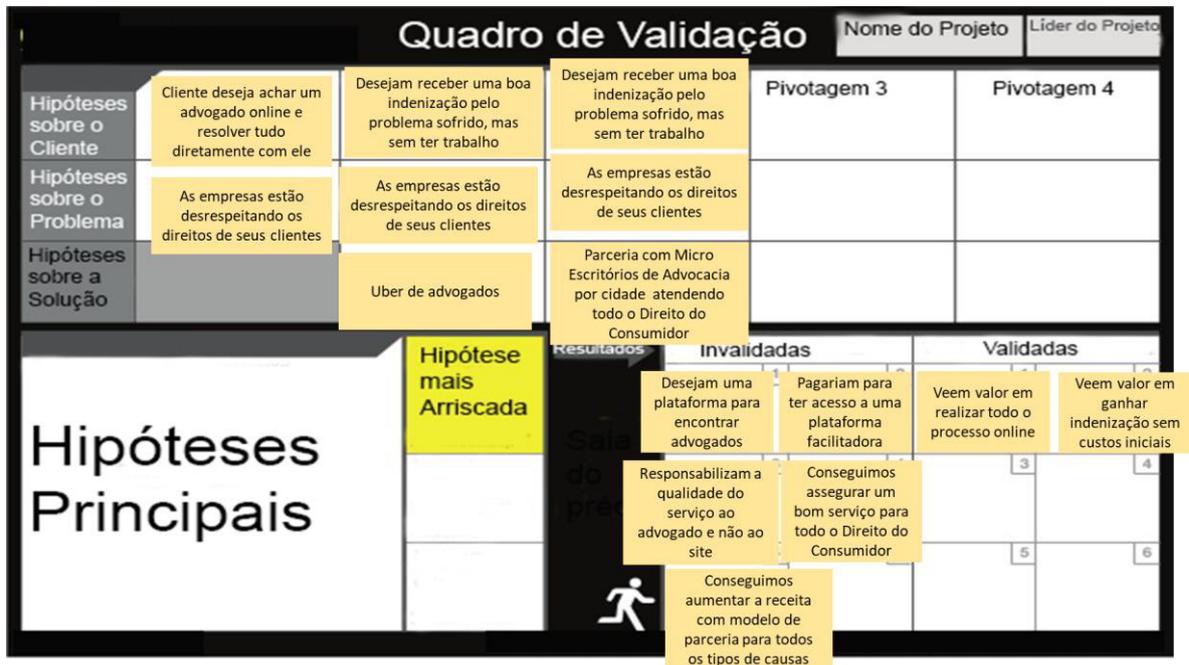
Fonte: Elaborado pelo autor.

Com todos os elementos definidos e desenvolvidos para execução desta iteração, a mesma foi realizada para que fosse possível a análise dos resultados e a validação ou não das hipóteses propostas para o prosseguimento do negócio.

Iniciou-se a operação do modelo desta iteração em 10/06/2017, e registrou, até 05/07/2017, um número de 17 causas. Essas causas foram em três estados (CE, SP e RJ), das quais onze eram relativas a problemas com voo, e três relativas a problemas com telefonia, duas relativas a problemas com bancos, e somente uma de outro tipo de empresa.

O resultado obtido foi que somente as onze causas de aviação foram protocoladas na justiça, as outras seis causas foram descartadas pelos advogados parceiros, que afirmaram que o valor provável da indenização a ser ganho nesses casos não era satisfatório. Com isso, o resultado foi de 64,7% das causas protocoladas, implicando na invalidação de ambas as hipóteses principais a serem testadas nesta iteração. O resultado dessa iteração está retratado na Figura 30.

Figura 30: Quadro de Validação (Iteração 3.3)



Fonte: Elaborado pelo autor.

O maior aprendizado nesta iteração foi o de que, nos moldes do negócio, é possível se prestar um bom serviço em causas relativas à problemas com companhias aéreas e este deveria ser o foco principal da empresa, excluindo as outras categorias e se especializando neste tipo de causa. E foi com este aprendizado que seguiu para a iteração 4.

4.3.4 Definição das hipóteses e execução da Iteração 4

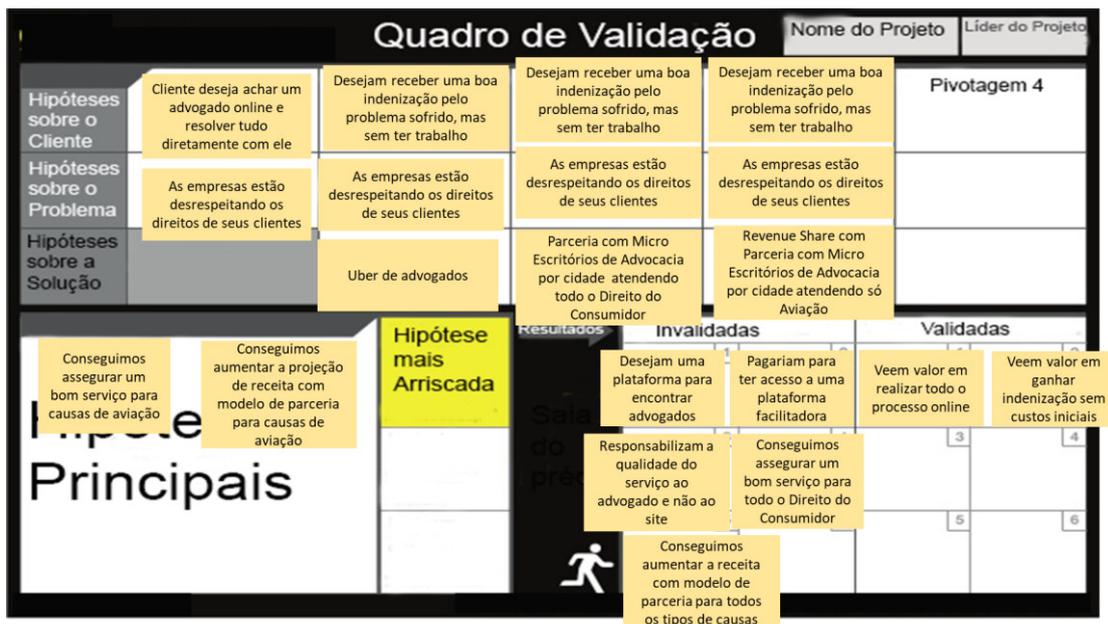
Após os resultados colhidos e os aprendizados adquiridos na iteração 3, a equipe iniciou a definição de hipóteses, com base nos aprendizados da etapa anterior e também em novos levantamentos internos, para execução da iteração 3.

E a equipe se demonstrou otimista e resolveu adotar basicamente o mesmo modelo da iteração passada, com a diferença de só atender problemas com voo. Dessa forma, as hipóteses definidas podem ser observadas na descrição abaixo e na Figura 31:

- Hipótese sobre o cliente: “Desejam receber uma boa indenização pelo problema sofrido, mas sem ter trabalho” Essa hipótese foi mantida devido a sua validação em iteração anterior.
- Hipótese sobre o problema: “As empresas estão desrespeitando os direitos de seus clientes.” A hipótese sobre o problema persistiu.

- c) Hipótese sobre a solução: Realização de uma parceria com micro escritórios de advocacia em cada cidade atendendo somente causas relativas a problemas com companhias aéreas, como cancelamento de voo, atrasos longos de voo, *overbooking* de voo, que é quando o passageiro é impedido de embarcar no voo devido a lotação da aeronave, e extravio de bagagem. O objetivo é manter o modelo de parceria da iteração anterior, mas atendendo somente causas de aviação, que mostraram no último teste que são satisfatória para os advogados parceiros.
- d) Hipóteses principais: A duas hipóteses principais definidas são, neste caso, relativas a capacidade da empresa, elas são: H8 – “Conseguimos assegurar um bom serviço para causas de aviação”; H9 – “Conseguimos aumentar a projeção de receita com modelo de parceria para causas de aviação”.

Figura 31: Quadro de validação (Iteração 4.1)



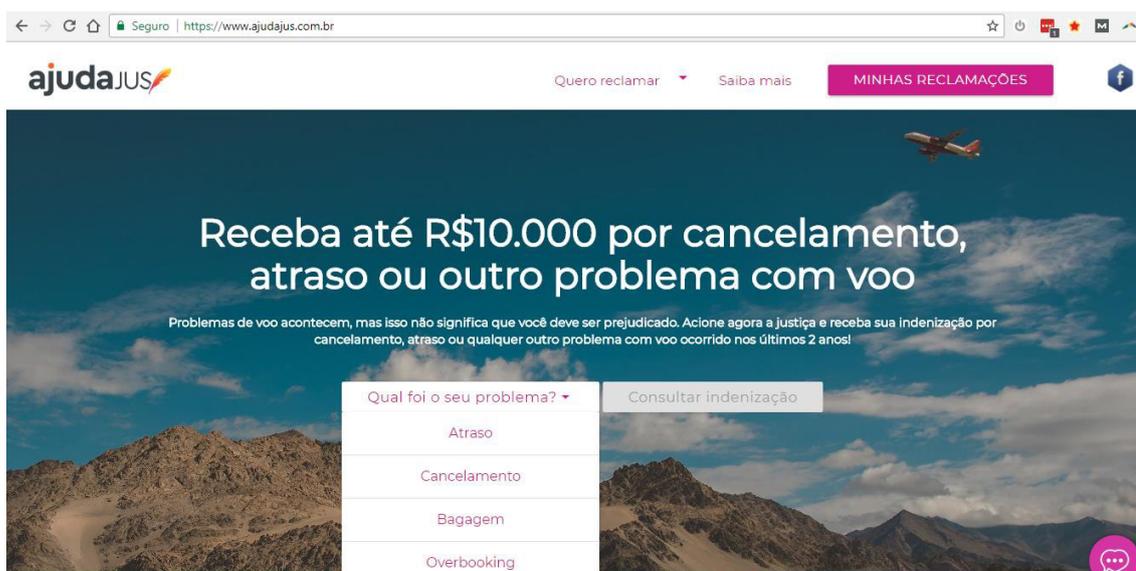
Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a definição dessas hipóteses, iniciou-se uma discussão para se decidir qual das duas hipóteses principais seria a hipótese mais arriscada e que deveria ser mais cuidadosamente testada nesta iteração. Em seguida, com base nesta definição, foi construído o MVP para esta iteração. Para a definição da hipótese mais arriscada, adotou-se:

- a) Hipótese mais arriscada: Foi definido que a hipótese mais arriscada para essa iteração era a H8 “Conseguimos assegurar um bom serviço para causas de aviação”. Foi mantida a mesma linha de raciocínio da iteração passada, porém desta vez seria testada a hipótese com um serviço e um produto focado somente em problemas com aviação.

Para operacionalizar este teste, foi construído um novo MVP baseado no antigo, as alterações feitas foram, basicamente, a exclusão das categorias de causas que não fossem relativas a problemas de voo, e uma mudança de layout na página web da empresa. Estas mudanças no produto foram implementadas de forma simples e rápida, e o MVP foi construído para realização dos testes. O retrato desse MVP pode ser observado na Figura 32.

Figura 32: Plataforma Web AjudaJus (Iteração 4)



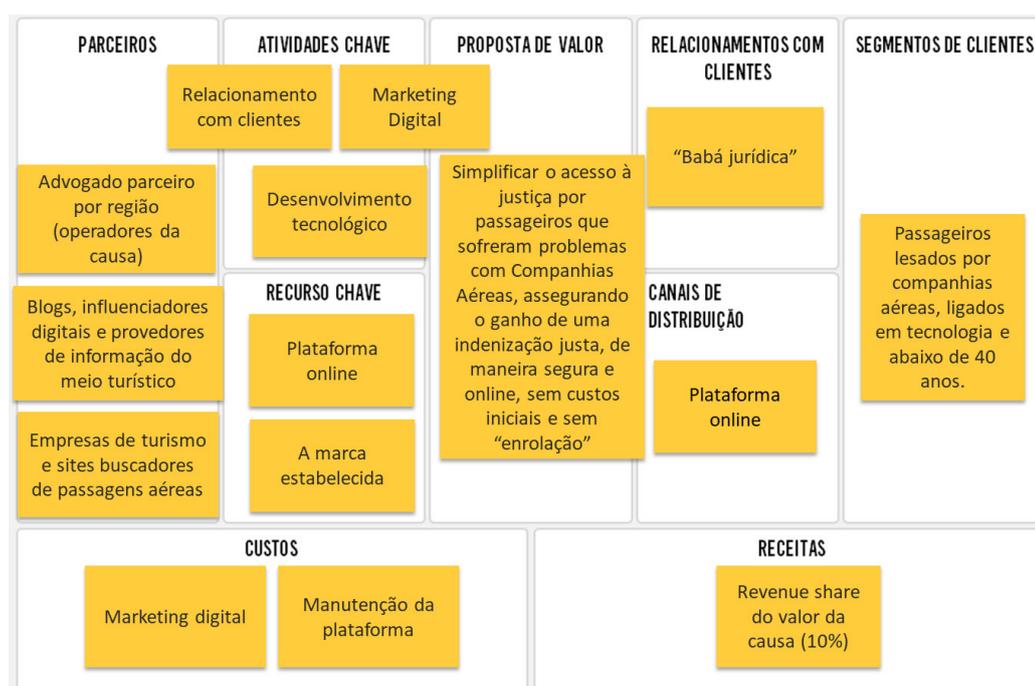
Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a definição e construção do MVP desta iteração, e baseado no teste de

hipóteses diferentes, o modelo de negócio da empresa não sofreu grandes alterações, visto que a mudança principal é de se restrição de categorias do serviço.

Sendo assim, os principais elementos modificados do modelo de negócio da interação passada estão identificados pelos *Post-its* na Figura 33.

Figura 33: Quadro Canvas (Iteração 4)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Poucas foram as alterações no modelo de negócios da empresa, como já comentado anteriormente. As alterações foram as seguintes:

- a) **Segmentos de Clientes:** "Passageiros lesados por companhias aéreas, ligados em tecnologia e abaixo de 40 anos". A mudança aqui foi que o cliente agora se restringe a ser um passageiro de uma companhia aérea que sofreu problema e teve seus direitos desrespeitados.
- b) **Proposta de valor:** "Simplificar o acesso à justiça por passageiros que sofreram problemas com Companhias Aéreas, assegurando o ganho de uma indenização justa, de maneira segura e online, sem custos iniciais e sem 'enrolação'". Seguindo a mesma lógica da definição de segmentos de clientes, a proposta de valor a ser entregue agora se restringe à resolução por vias jurídicas de problemas que o cliente sofre com companhias aéreas.

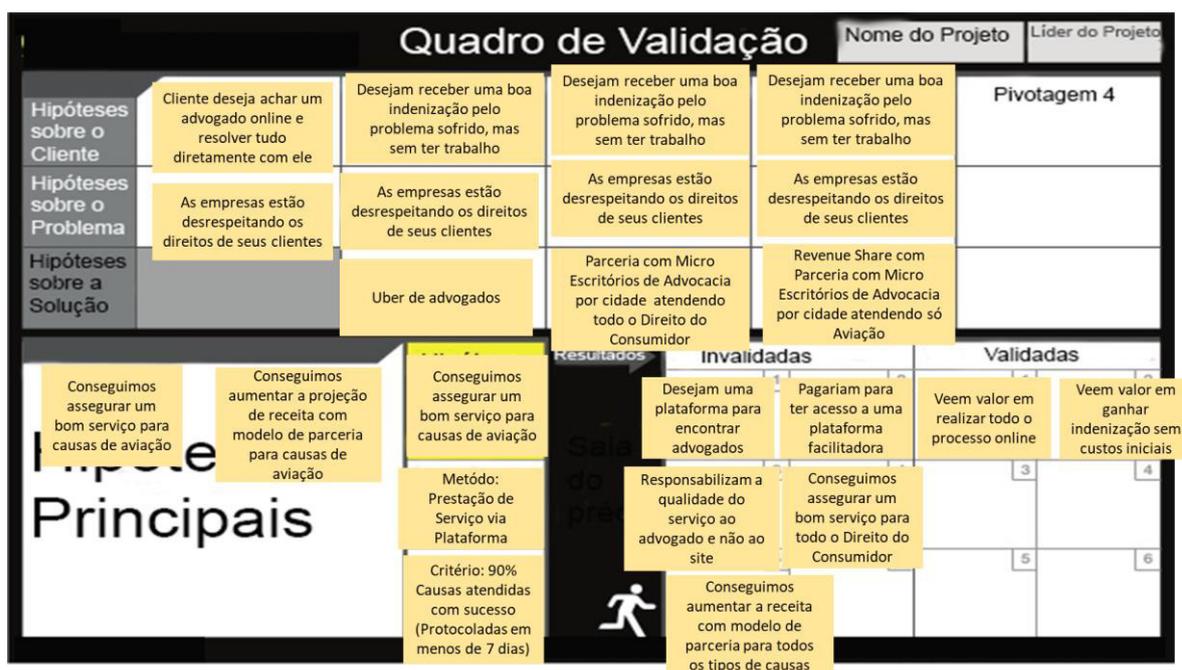
- c) **Parceiras:** Foram adicionados mais dois parceiros neste modelo de negócios, provedores de informação do meio turístico (blogs, influenciadores digitais, etc.), e empresas de vendas de passagens aéreas e pacotes de viagens (buscadores digitais de passagens e agências de turismo). Pensou-se que, estes seriam promissores meios de divulgação do serviço, visto que estão diretamente relacionados à passagens aéreas e viagens, com a possibilidade até, em outro momento, do pagamento de comissão por cliente adquirido.

Vale ressaltar, que a empresa não arca com os custos da operação do advogado, o mesmo é um parceiro, não mais um cliente, o qual terá uma receita transacional sob um valor percentual do valor da causa vencida, da mesma maneira que a empresa, porém com percentuais diferentes.

Com as mudanças no modelo de negócios definidas e a construção do novo MVP, foram definidos também o método e o critério pelo qual as hipóteses principais seriam avaliadas conforme pode ser visto na descrição abaixo e na Figura 34:

- b) **Método:** O método adotado nesta iteração foi o mesmo da iteração anterior, o da prestação de serviço proposto pela plataforma, pelas mesmas razões descritas na fase anterior.
- c) **Critério:** O critério adotado, mais uma vez, foi que se 90% das causas cadastradas na plataforma seriam protocoladas na justiça em até sete dias, uma semana, as hipóteses seriam validadas. As razões para a definição do mesmo critério da iteração anterior foram as mesmas da fase passada.

Figura 34: Quadro de Validação (Iteração 4.2)



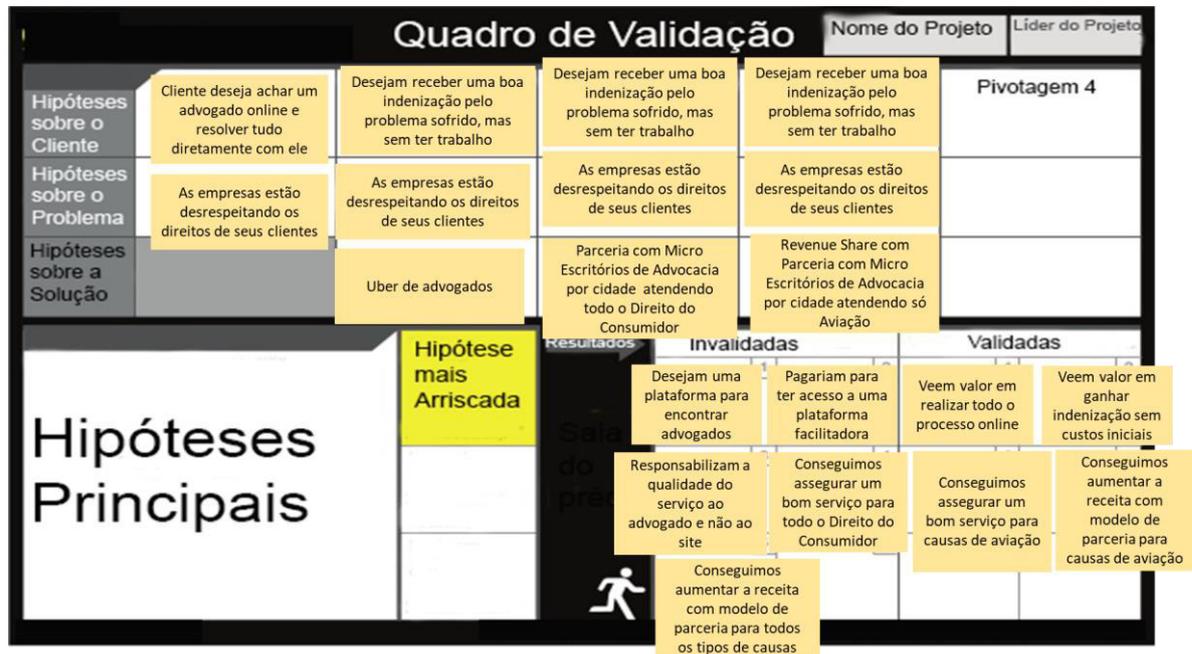
Fonte: Elaborado pelo autor.

Após todas essas definições, seguiu-se para execução da iteração para posterior colhimento e análise dos resultados para prosseguimento do negócio.

A operação do modelo desta iteração e do novo MVP foi iniciada em 15/07/2017, e registrou, até 15/08/2017, um número de 13 causas. Essas causas foram em quatro estados (CE, SP, DF e RJ). Destas, a nove foram do tipo de cancelamento de voo, três de atrasos de voo, e uma de extravio de bagagem.

O resultado obtido foi que todas as foram sinalizadas pelos advogados parceiros como satisfatórias, e com previsão de indenização pelos mesmos com valor total entre R\$ 2.500,00 e R\$ 10.000,00. Doze dessas causas foram protocoladas na justiça em até sete dias, obtendo um resultado de 92,3% de causas cadastradas protocoladas na justiça dentro do prazo estabelecido, validando, assim, ambas as hipóteses principais H8 e H9. A única causa cadastrada que não foi protocolada foi por desistência de abertura de processo por parte do cliente. Os resultados desse processo de validação podem ser observados também na Figura 35.

Figura 35: Quadro de Validação (Iteração 4.3)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com isso, chegou-se ao consenso na equipe, que se havia atingido o modelo de negócios ideal para a empresa.

4.3.5 Considerações finais do processo de validação:

Após todo esse processo de validação de aprendizagem validada, foi possível observar significativa mudança no negócio como todo. Sempre com mudanças direcionadas e centradas no cliente, após as iterações realizadas.

É importante ressaltar que todo esse processo de validações e mudanças implementadas foi realizado de forma enxuta, com baixo comprometimento de recursos, principalmente financeiros, conforme o nível de incerteza era alto. Só com o nível de incerteza decaindo que, segundo a lógica da startup enxuta, é válido se comprometer mais recursos na operação, para que os erros sejam menos danosos para empresa e sejam uma via de aprendizado para a organização.

Após esse processo, a equipe ressaltou a importância destes testes que, mesmo com baixa amostragem de clientes, foi essencial para definição do modelo de negócios, uma amostragem mais significativa, com mais de mil clientes seria mais adequada, porém, isso não foi possível. Com isso, se deu prosseguimento as outras etapas do estudo.

4.4 Etapa 4 – Análise de viabilidade econômico-financeira

Uma vez validado o modelo de negócio junto ao cliente, a empresa decidiu, por fim, realizar uma análise de viabilidade econômico-financeira. Essa análise visou fornecer subsídio quanto às tomadas de decisões no âmbito da rentabilidade do projeto.

Todo esse estudo foi realizado através de uma planilha eletrônica *do software Microsoft Excel* criada internamente pela empresa. O uso dessa ferramenta foi essencial para o encontro dos principais índices de rentabilidade do projeto, assim como de projeções de diferentes cenários para um horizonte de avaliação de cinco anos. A metodologia utilizada para encontrar esses índices está presente no referencial teórico, no início deste trabalho.

4.4.1 Identificação dos investimentos iniciais

Para dar início a esta análise, foi realizado o levantamento de todos os investimentos iniciais do projeto do tipo pré-operacional, ou seja, todos aqueles investimentos que precisam ser realizados antes das operações da empresa ser iniciada. Esses investimentos podem ser analisados no Quadro 4.

Quadro 4: Investimento Iniciais (Pré-Operacionais)

Item a ser investido	Valor	% Depreciação Anual
Designer para criação de marca	R\$ 1.500,00	0%
Gastos com formalização da empresa (documentação)	R\$ 500,00	0%
Gastos com serviço de contabilidade para abertura de empresa	R\$ 200,00	0%
Compra de domínio do site (endereço web)	R\$ 500,00	0%
Capital de Giro	R\$ 71.000,00	0%
Valor total	R\$ 73.250,00	

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro acima caracteriza todos os investimentos iniciais na fase pré-operacional realizados, informando seu valor monetário, assim como sua depreciação. É importante atentar que nenhum dos itens investidos possui um valor de depreciação, uma vez que não são investimentos de característica depreciativa.

É importante ressaltar que não houve nenhum investimento na compra de bens como computadores, ou itens de escritórios como mesas e cadeiras e outros itens de mobília. Os três fundadores da empresa continuaram a usar seus computadores portáteis pessoais para

as atividades da empresa, e a opção por espaço físico foi pelo uso de um escritório compartilhado, que não exige investimento inicial nenhum, somente pagamento de um valor mensal para uso do espaço.

Outro ponto fundamental a ser considerado é a inserção do capital de giro na base desses investimentos. Uma vez que muitos empreendedores não atentam na real necessidade de ter uma reserva para financiar a continuidade das operações da empresa. O valor do capital de giro foi calculado com base no valor necessário para tornar viável o negócio nos primeiros anos, feito na projeção de receita.

4.4.2 Identificação de outros investimentos

Após a identificação dos investimentos pré-operacionais, é preciso definir e identificar os investimentos que podem ser feitos ao longo dos cinco anos da projeção a ser realizada. É importante ressaltar que esses investimentos podem ocorrer em qualquer período, e um bom planejamento desse capital é necessário e importante na análise de viabilidade do negócio. Esses investimentos podem ser observados no Quadro 5.

Quadro 5: Identificação de outros investimentos

Item a ser investido	Valor	% Depreciação Anual	Mês	Ano
Aquisição de novos computadores (2 aparelhos)	R\$ 4.000,00	20%	Janeiro	Ano 1
Aquisição de novos computadores (1 aparelho)	R\$ 2.000,00	20%	Janeiro	Ano 2
Aquisição de novos computadores (5 aparelhos)	R\$ 10.000,00	20%	Janeiro	Ano 3
Aquisição de novos computadores (1 aparelho)	R\$ 2.000,00	20%	Janeiro	Ano 4

Fonte: Elaborado pelo autor.

O crescimento da empresa requer outros investimentos durante os anos de sua operação. Como pode ser visto, durante os cinco anos de projeção alguns investimentos serão realizados. A empresa pretende contratar funcionários a cada ano, e para isto, é necessário que os mesmos tenham acesso a um computador da empresa, justificando, assim, o investimento para aquisição de três novos aparelhos de computador a cada início de ano (a descrição detalhada dessas contratações estará presente na identificação dos custos fixos).

Os valores para as depreciações de cada elemento foram baseados através da

Tabela de Depreciação de bens – IN SRF N° 162/98 da Receita Federal do Brasil.

4.4.3 Identificação dos custos fixos

Outra etapa importante é a identificação dos custos fixos que a empresa possui e irá possuir em sua projeção nos anos iniciais. Para isto, a empresa realizou esta identificação durante o horizonte de cinco anos analisados. Esta definição é de vital importância para a análise de viabilidade do negócio, uma vez que todos estes custos são recorrentes e impactam diretamente na viabilidade ou não do negócio analisado. Esses custos podem ser observados no Quadro 6.

Quadro 6: Identificação de Custos Fixos

Previsão dos custos fixos	Valor médio por mês	Taxa do reajuste	Período do reajuste	Início do custo		Fim do custo	
				Mês	Ano	Mês	Ano
Coordenador de Marketing e Design	R\$ 5.000,00	6,00%	Anual	Janeiro	Ano 3	Dezembro	Ano 5
Coordenador de TI	R\$ 5.000,00	6,00%	Anual	Janeiro	Ano 3	Dezembro	Ano 5
Analista de Marketing Digital	R\$ 3.000,00	6,00%	Anual	Janeiro	Ano 3	Dezembro	Ano 5
Estagiário de Marketing Digital	R\$ 1.000,00	6,00%	Anual	Janeiro	Ano 1	Dezembro	Ano 5
Analista de desenvolvimento tecnológico – 1	R\$ 3.000,00	6,00%	Anual	Janeiro	Ano 1	Dezembro	Ano 5
Analista de desenvolvimento tecnológico – 2	R\$ 3.000,00	6,00%	Anual	Janeiro	Ano 3	Dezembro	Ano 5
Pró Labore (Três Sócios)	R\$ 4.500,00	6,00%	Anual	Janeiro	Ano 1	Dezembro	Ano 5
Gastos com propaganda e marketing	R\$ 1.500,00	6,00%	Mensal	Janeiro	Ano 1	Dezembro	Ano 5
Aluguel de sala comercial	R\$ 3.000,00	10,00%	Anual	Janeiro	Ano 1	Dezembro	Ano 5
Estagiário de desenvolvimento tecnológico - 1	R\$ 1.000,00	6,00%	Anual	Janeiro	Ano 2	Dezembro	Ano 5
Estagiário de desenvolvimento tecnológico - 2	R\$ 1.000,00	6,00%	Anual	Janeiro	Ano 4	Dezembro	Ano 5

Contador	R\$ 1.000,00	6,00%	Anual	Janeiro	Ano 1	Dezembro	Ano 5
Telefone	R\$ 500,00	6,00%	Anual	Janeiro	Ano 1	Dezembro	Ano 5
Material de escritório	R\$ 100,00	6,00%	Anual	Janeiro	Ano 1	Dezembro	Ano 5
Estagiário de Design	R\$ 1.000,00	6,00%	Anual	Janeiro	Ano 3	Dezembro	Ano 5

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nessa tabela podem ser identificados todos os custos fixos da empresa, identificando também o seu valor, a taxa de reajuste e o horizonte temporal desse ajuste, e a data de início e de fim (identificado pelo mês e ano do período) da presença desse custo na operação da empresa. Todos esses valores presentes na tabela foram inseridos por meio de pesquisas realizadas na internet.

A empresa, em seu primeiro ano de operação, irá contratar um estagiário de marketing digital, e um analista de desenvolvimento tecnológico, que são duas áreas cruciais para a operação da empresa. Um dos sócios da empresa é oriundo do curso de Engenharia de Computação, e tem domínio o conhecimento dessa área e atuará como o diretor principal da mesma dentro da empresa.

Conforme a empresa for crescendo o número de clientes e sobrecarregando a sua operação, irá realizar outras contratações. Para a equipe de desenvolvimento tecnológico no segundo ano será contratado mais um estagiário de desenvolvimento tecnológico, no ano 3 a empresa contratará mais um analista de desenvolvimento tecnológico, e um coordenador de TI para assumir um cargo de chefia e dar suporte ao sócio diretor da área de tecnologia no desenvolvimento da empresa.

Já para a equipe de marketing, no ano 3 serão contratados um analista de marketing digital, um estagiário de design e um coordenador de marketing e design para assumir o cargo de chefia dessa área. É importante ressaltar que enquanto esses profissionais não forem contratados, as atividades dessa área serão executadas pelos outros dois sócios da empresa.

Outro ponto importante para ser atentado é o de investimentos em divulgação e marketing, uma vez que já definido como atividade-chave da empresa, esse custo terá ajuste mensal, para impulsionar o crescimento do número de clientes da organização, e justificar os outros custos e investimentos.

Todos esses valores foram inseridos na planilha utilizada para o estudo.

4.4.4 Projeções

Uma das etapas mais importantes do estudo de viabilidade econômico-financeira são as projeções que serão realizadas pelos membros da empresa. É a partir daqui que serão estimadas, de forma embasada, as projeções dos valores de receitas e impostos da empresa dentro do horizonte temporal projetado.

a) Projeções de Receitas

Para projeção da receita assumiu-se, como demanda do primeiro mês, o número de vinte clientes, um número bem conservador, visto que na fase de iterações esse número já era uma realidade. Outro ponto importante também foi o estabelecimento do *ticket* médio, o valor final a ser faturado com cada causa (10% do valor da ação), esse valor foi calculado no valor de R\$ 3.700,00 a partir de uma média das sentenças judiciais de todas as causas já registradas na plataforma até o início de Novembro/17, sendo assim o valor do *ticket* médio ficou de R\$ 370,00 por causa cadastrada.

Para se calcular o crescimento dessa demanda, traçou-se um comparativo com o tamanho do mercado (número de passageiros que enfrentam problemas com voo no Brasil segundo a ANAC), calculando-se uma taxa de adesão a esse número no decorrer dos cinco anos analisados.

Outro ponto importante a ser ressaltado é a natureza operacional da empresa, por seu faturamento ser somente quando a causa é sentenciada pelo o juiz ou há algum acordo na audiência de conciliação, que é o mais comum nesses casos, a receita da empresa é projetada naturalmente para alguns meses a frente. Com base também nos casos das ações já cadastradas na plataforma até o começo do mês de Novembro/17, se calculou esse prazo, que foi de dois meses.

Foi estimado um crescimento de 15% ao mês no primeiro ano do negócio, de 10% ao mês no segundo ano do negócio, e de 5% ao mês nos demais anos da projeção. Esse valor de crescimento no primeiro ano pode ser analisado na Quadro 7.

Quadro 7: Projeção de Receita Bruta ano 1 por mês

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Cientes	20	23	26	30	35	40
Receita	R\$ -	R\$ -	R\$ 7.400,00	R\$ 8.510,00	R\$ 9.786,50	R\$ 11.254,48

	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Cientes	46	53	61	70	81	93
Receita	R\$ 12.942,65	R\$ 14.884,04	R\$ 17.116,65	R\$ 19.684,15	R\$ 22.636,77	R\$ 26.032,28

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pode ser observado também no Quadro 8, os números totais do primeiro ano do negócio, número total de clientes, receita bruta total, bem como o percentual de adesão ao tamanho do mercado.

Quadro 8: Projeção de Receita Bruta ano 1 total

	Ano 1
Número total de causas	580
% do Tamanho do mercado	0,0045%
Receita Bruta Total	R\$ 150.247,51

Fonte: Elaborado pelo autor.

b) Projeções de Impostos

O cálculo para a projeção de impostos foi realizado com o uso da calculadora fornecida pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) para os primeiros quatro anos, quando a receita projetada se enquadra nos limites do Plano Tributário Simples Nacional, e é menor que 3,6 milhões de reais, uma vez que o enquadramento é feito baseado no faturamento do ano anterior. A Tabela do Simples Nacional pode ser observada na Figura 36.

Figura 36: Tabela do Simples Nacional.

ANEXO 3 - Tabela Simples Nacional - Serviços

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota Total	L	L	F	F	F	F
		IRPJ	CSLL	COFINS	PIS	CPP	ISS
De R\$ 0,00 a R\$ 180.000,00	6,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,00%	2,00%
De R\$ 180.000,01 a R\$ 360.000,00	8,21%	0,00%	0,00%	1,42%	0,00%	4,00%	2,79%
De R\$ 360.000,01 a R\$ 540.000,00	10,26%	0,48%	0,43%	1,43%	0,35%	4,07%	3,50%
De R\$ 540.000,01 a R\$ 720.000,00	11,31%	0,53%	0,53%	1,56%	0,38%	4,47%	3,84%
De R\$ 720.000,01 a R\$ 900.000,00	11,40%	0,53%	0,52%	1,58%	0,38%	4,52%	3,87%
De R\$ 900.000,01 a R\$ 1.080.000,00	12,42%	0,57%	0,57%	1,73%	0,40%	4,92%	4,23%
De R\$ 1.080.000,01 a R\$ 1.260.000,00	12,54%	0,59%	0,56%	1,74%	0,42%	4,97%	4,26%
De R\$ 1.260.000,01 a R\$ 1.440.000,00	12,68%	0,59%	0,57%	1,76%	0,42%	5,03%	4,31%
De R\$ 1.440.000,01 a R\$ 1.620.000,00	13,55%	0,63%	0,61%	1,88%	0,45%	5,37%	4,61%
De R\$ 1.620.000,01 a R\$ 1.800.000,00	13,68%	0,63%	0,64%	1,89%	0,45%	5,42%	4,65%
De R\$ 1.800.000,01 a R\$ 1.980.000,00	14,93%	0,69%	0,69%	2,07%	0,50%	5,98%	5,00%
De R\$ 1.980.000,01 a R\$ 2.160.000,00	15,06%	0,69%	0,69%	2,09%	0,50%	6,09%	5,00%
De R\$ 2.160.000,01 a R\$ 2.340.000,00	15,20%	0,71%	0,70%	2,10%	0,50%	6,19%	5,00%
De R\$ 2.340.000,01 a R\$ 2.520.000,00	15,35%	0,71%	0,70%	2,13%	0,51%	6,30%	5,00%
De R\$ 2.520.000,01 a R\$ 2.700.000,00	15,48%	0,72%	0,70%	2,15%	0,51%	6,40%	5,00%
De R\$ 2.700.000,01 a R\$ 2.880.000,00	16,85%	0,78%	0,76%	2,34%	0,56%	7,41%	5,00%
De R\$ 2.880.000,01 a R\$ 3.060.000,00	16,98%	0,78%	0,78%	2,36%	0,56%	7,50%	5,00%
De R\$ 3.060.000,01 a R\$ 3.240.000,00	17,13%	0,80%	0,79%	2,37%	0,57%	7,60%	5,00%
De R\$ 3.240.000,01 a R\$ 3.420.000,00	17,27%	0,80%	0,79%	2,40%	0,57%	7,71%	5,00%
De R\$ 3.420.000,01 a R\$ 3.600.000,00	17,42%	0,81%	0,79%	2,42%	0,57%	7,83%	5,00%

Fonte: Sebrae

Usou-se a calculadora de tributação do Sebrae para cada um dos cinco anos da projeção, como pode ser observado na Figura 37.

Figura 37: Calculadora de Tributação do Simples Nacional (Sebrae)

Ferramenta de comparação de carga tributária (passagem do SIMPLES para o Lucro Presumido)

Preencha os campos abaixo com informações da sua empresa. O sistema estimará, com base nas informações prestadas, o imposto devido nos regimes do SIMPLES e do Lucro Presumido. As estimativas fornecidas devem ser tomadas como referência. Consulte seu contador antes de optar pela troca de regime.

Selecione seu ramo de atividade

Receitas
R\$ Anual Mensal

Folha de salários (com encargos)
R\$ Anual Mensal

Se a legislação do SIMPLES no seu estado estabelece sublimites, informe a faixa limite. [?](#)

Alíquota do ISS

Calcular

Fonte: http://www.fgv.br/fgvtec/_app/index.aspx

Foi feito um cálculo para cada um cinco anos como pode ser visto na Figura 38.

Figura 38: Alíquota do ano 1

Serviços de Tecnologia da Informação e comunicação (TI e TIC)

Faturamento **R\$ 150.000,00** Folha de pagamento **R\$ 48.000,00** [Nova consulta](#)

Os cálculos do ICMS demonstrados no Lucro Presumido são uma aproximação. Para saber com exatidão o valor a ser pago em cada caso sugerimos pedir orientações a um contador ou outro profissional qualificado.

FAIXA	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	CPP	ISS	TOTAL	ECONOMIA	LUCRO PRESUMIDO
1	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00	2,00	6,00	19,23	25,23
2	0,00	0,00	1,42	0,00	4,00	2,79	8,21	17,02	25,23
3	0,48	0,43	1,43	0,35	4,07	3,50	10,26	14,97	25,23
4	0,53	0,53	1,56	0,38	4,47	3,84	11,31	13,92	25,23
5	0,53	0,52	1,58	0,38	4,52	3,87	11,40	13,83	25,23

Fonte: http://www.fgv.br/fgvtec/_app/index.aspx

As alíquotas dos quatro primeiros anos calculados na calculadora online do Sebrae podem ser observadas no Quadro 9.

Quadro 9: Alíquota do Simples Nacional em cada ano

Ano	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Alíquota Calculada	6,00%	6,00%	11,31%	13,55%	16,98%

Fonte: Elaborado pelo autor

No Quadro 10 pode ser observada a tabela de impostos do primeiro ano:

Quadro 10: Projeção de Impostos ano 1

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Cientes	20	23	26	30	35	40
Receita	R\$ -	R\$ -	R\$ 7.400,00	R\$ 8.510,00	R\$ 9.786,50	R\$ 11.254,48
Impostos (%)	6%	6%	6%	6%	6%	6%
Impostos (R\$)	R\$ -	R\$ -	R\$ 444,00	R\$ 510,60	R\$ 587,19	R\$ 675,27

	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Clientes	46	53	61	70	81	93
Receita	R\$ 12.942,65	R\$ 14.884,04	R\$ 17.116,65	R\$ 19.684,15	R\$ 22.636,77	R\$ 26.032,28
Impostos (%)	6%	6%	6%	6%	6%	6%
Impostos (R\$)	R\$ 776,56	R\$ 893,04	R\$ 1.027,00	R\$ 1.181,05	R\$ 1.358,21	R\$ 1.561,94

Fonte: Elaborado pelo autor.

c) Projeções dos Custos Variáveis

Empresas de tecnologia, startups, como a empresa em questão, possuem a característica de apresentarem custos variáveis baixíssimos, e foi isso que foi detectado pela empresa na realização deste estudo. Poucos elementos irão apresentar variação em seus custos se houver um aumento da demanda ou não.

Todavia, não excluindo a existência de alguns custos dessa natureza, foi projetado que cerca de 10% da receita mensal seriam devidos aos custos variáveis. Mesmo considerando que os custos dessa natureza são baixíssimos em empresas desse tipo, a equipe adotou isso como uma medida conservadora na análise de viabilidade do negócio. O ideal era que um estudo mais detalhado desse tipo de custo tivesse sido realizado, porém, a equipe assumiu esse valor como sendo um valor propício para o estudo.

Segue abaixo, no Quadro 11, a projeção para os custos variáveis no primeiro ano do negócio.

Quadro 11: Projeção de Custos Variáveis do ano 1

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Clientes	20	23	26	30	35	40
Receita	R\$ -	R\$ -	R\$ 7.400,00	R\$ 8.510,00	R\$ 9.786,50	R\$ 11.254,48
Impostos (%)	6%	6%	6%	6%	6%	6%
Impostos (R\$)	R\$ -	R\$ -	R\$ 444,00	R\$ 510,60	R\$ 587,19	R\$ 675,27
Custos Variáveis (%)	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Custos Variáveis (R\$)	R\$ -	R\$ -	R\$ 740,00	R\$ 851,00	R\$ 978,65	R\$ 1.125,45

	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Clientes	46	53	61	70	81	93
Receita	R\$ 12.942,65	R\$ 14.884,04	R\$ 17.116,65	R\$ 19.684,15	R\$ 22.636,77	R\$ 26.032,28
Impostos (%)	6%	6%	6%	6%	6%	6%
Impostos (R\$)	R\$ 776,56	R\$ 893,04	R\$ 1.027,00	R\$ 1.181,05	R\$ 1.358,21	R\$ 1.561,94
Custos Variáveis (%)	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Custos Variáveis (R\$)	R\$ 1.294,26	R\$ 1.488,40	R\$ 1.711,66	R\$ 1.968,41	R\$ 2.263,68	R\$ 2.603,23

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os números gerais dessa projeção podem ser vistos no Quadro 12

Quadro 12: Números gerais da Projeção

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Número total de causas	580	2189	4881	8765	15740
% do Tamanho do mercado	0,0045%	0,0168%	0,0376%	0,0675%	0,1211%
Receita Bruta Total	R\$ 150.247,51	R\$ 667.922,52	R\$ 1.633.253,38	R\$ 2.941.488,42	R\$ 5.282.490,59
Impostos Total	R\$ 9.014,85	R\$ 40.075,35	R\$ 184.720,96	R\$ 398.571,68	R\$ 881.119,43
Receita Líquida Total	R\$ 141.232,66	R\$ 627.847,17	R\$ 1.448.532,42	R\$ 2.542.916,74	R\$ 4.401.371,16
Custos Variáveis Totais	R\$ 15.024,75	R\$ 66.792,25	R\$ 163.325,34	R\$ 294.148,84	R\$ 528.249,06
Margem de Lucro Total	R\$ 126.207,91	R\$ 561.054,92	R\$ 1.285.207,08	R\$ 2.248.767,90	R\$ 3.873.122,10
Custos Fixos Totais	R\$ 182.504,91	R\$ 230.990,45	R\$ 501.851,59	R\$ 648.155,83	R\$ 884.791,88
Investimentos e Capital de Giro	R\$ 4.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 2.000,00	0
FLUXO DE CAIXA LIVRE	-R\$ 60.297,00	R\$ 328.064,46	R\$ 773.355,50	R\$ 1.598.612,07	R\$ 2.988.330,23

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todas essas projeções foram realizadas para cada ano do estudo de viabilidade.

Todos os dados desse estudo estão presentes no anexo desse trabalho.

4.4.5 Avaliação de Cenários

Após a consolidação de todos os dados e definições do estudo na planilha construída para cálculo de viabilidade do projeto, a mesma irá fornecer indicadores que irão servir como base para a análise da viabilidade ou não do negócio sob a perspectiva econômico-financeira. Todos esses dados foram calculados seguindo a metodologia apresentada na fundamentação teórica desse estudo.

Uma vez que esses dados são só estimativas baseadas nas projeções do negócio, é importante que sejam criados cenários fora o projetado, nos quais também se possa ter a ótica de uma estimativa otimista e pessimista do negócio. A seguir, serão projetados três cenários, o cenário projeto, o pessimista e o otimista.

a) Cenário Projetado

Esse cenário é a representação fiel do estudo, seguindo os valores e as premissas adotadas ao decorrer do desenvolvimento do negócio e do estudo, seguindo as taxas de crescimento já descritas anteriormente. A seguir, no Quadro 13, estão sintetizados os indicadores resultantes desse estudo:

Quadro 13: Indicadores de retorno para cenário projetado

Indicadores de retorno	
Taxa Mínima de Atratividade (TMA)	1,2% ao mês
VPL (Valor Presente Líquido)	R\$3.308.008,09
TIR (Taxa Interna de Retorno)	9%
Payback	20 Meses
Investimento inicial	R\$ 73.250,00
Viabilidade do negócio:	O negócio é viável!

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foi adotada, para o cálculo desses indicadores, uma taxa mínima de atratividade de 1,2% ao mês, valor que é comum no mundo de capital de risco em startups. Esse valor

inclusive foi utilizado na negociação com um investidor que se interessou pelo negócio, negociação, a qual, que ainda está em andamento no decorrer da produção do presente trabalho.

O investimento deve ser aprovado, pois a TIR de 9% é superior à taxa mínima de atratividade de 1,2% definida, além de o VPL do negócio, após os cinco anos de projeção nesse cenário, é positivo, e com valor expressivo, se comparado ao valor de investimento inicial. E por último o investimento deve ser aceito, pois o Payback, tempo necessário para se recuperar o valor do investimento inicial de R\$ 73.250,00, é de 20 meses, inferior ao prazo de cinco anos estabelecido, que é o ciclo de vida do fluxo de caixa estabelecido.

b) Cenário Otimista

O cenário otimista foi realizado baseando que as receitas serão maiores que a do cenário projetado, ao mesmo em tempo que os custos e investimentos serão menores que o cenário projetado. O percentual adotado na variação desse cenário foi de 10%, como pode ser visto no Quadro 14, abaixo:

Quadro 14: Variação do percentual otimista

Previsão de receita maior em	10%
Previsão de custo menor em	10%
Previsão de investimento menor em	10%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foi aplicado essas variações na projeção desse cenário otimista e se obteve os seguintes indicadores de retorno retratados no Quadro 15:

Quadro 15: Indicadores de retorno para cenário otimista

Indicadores de retorno	
Taxa Mínima de Atratividade (TMA)	1,2% ao mês
VPL (Valor Presente Líquido)	R\$3.882.936,06
TIR (Taxa Interna de Retorno)	12%
Payback	17 Meses

Investimento inicial	R\$ 65.925,00
Viabilidade do negócio:	O negócio é viável!

Fonte: Elaborado pelo autor.

É possível perceber que, nesse cenário, os indicadores de retorno econômico-financeiro são melhores que os do cenário projetado. O negócio, mais uma vez, é considerado viável, pois a TIR de 12% é maior que a TMA de 1,2%, o VPL é positivo no valor de R\$3.882.936,06 e é considerado significativo se comparado com o valor investido inicialmente de R\$ 65.925,00, e o Payback para o retorno desse investimento, é de 17 meses, inferior ao prazo de cinco anos estabelecido pela projeção do fluxo de caixa.

c) Cenário Pessimista

O cenário pessimista foi realizado baseando que as receitas serão menores que as do cenário projetado, e os custos de investimentos serão maiores que o cenário projetado. O percentual adotado para variação deste cenário foi o mesmo do cenário otimista, de 10%, como pode ser melhor observado no Quadro 16:

Quadro 16: Variação do percentual pessimista

Previsão de receita menor em	10%
Previsão de custo maior em	10%
Previsão de investimento maior em	10%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foi aplicado essas variações na projeção desse cenário pessimista e se obteve os seguintes indicadores de retorno retratados no Quadro 17 abaixo:

Quadro 17: Indicadores de retorno para cenário pessimista

Indicadores de retorno	
Taxa Mínima de Atratividade (TMA)	1,2% ao mês
VPL (Valor Presente Líquido)	R\$2.421.028,94

TIR (Taxa Interna de Retorno)	9%
Payback	23 Meses
Investimento inicial	R\$ 80.575,00
Viabilidade do negócio:	O negócio é viável!

Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste cenário pessimista é possível perceber que os indicadores de retorno econômico-financeiro são piores que os dos cenários projetado e otimista. O negócio, mais uma vez, é considerado viável, pois a TIR de 9% é maior que a TMA de 1,2%, o VPL é positivo no valor de R\$2.421.028,94 e é considerado, até neste cenário, significativo se comparado com o valor investido inicialmente de R\$ 80.575,00, e o Payback para o retorno desse investimento, é de 23 meses, inferior ao prazo de cinco anos estabelecido pela projeção do fluxo de caixa.

Mesmo em um cenário de projeções pessimista, como este adotado, o negócio se mostra viável econômico e financeiramente.

5 CONCLUSÕES

Neste capítulo é realizada uma conclusão do trabalho com base nos objetivos propostos para o trabalho e nos resultados esperados e recomendações para futuros trabalhos utilizando esta abordagem.

5.1 Conclusão

Após o fim do estudo, e da execução do trabalho proposto, pode ser visto os benefícios para a empresa. O estudo foi de vital importância para o sucesso no desenvolvimento do modelo de negócios sustentável e inovador que foi posto como objetivo deste trabalho.

Devido ao altíssimo nível de incerteza inerente em negócios de natureza inovadora, a construção do modelo de negócios com a utilização do quadro Canvas, atrelado ao uso da metodologia Lean Startup e da ferramenta do Quadro de Validação durante a fase de validação do negócio, foram fundamentais no desenvolvimento do negócio, para que o mesmo fosse realizado com o dinamismo necessário e sem grande comprometimento de recursos na fase de validação.

Com isso, os objetivos específicos definidos para esse trabalho referentes a apresentação de um modelo de negócios por meio do uso do Business Model Generation, e o da validação desse modelo criado utilizando os princípios do Lean Startup foram devidamente alcançados.

Após a validação do modelo de negócios, com as devidas mudanças realizadas promovidas pelas seguidas iterações, foi possível realizar uma análise da viabilidade econômico-financeira de maneira mais assegurada, com maior firmeza quanto à operação da empresa, e projetar diferentes cenários dessa viabilidade.

Com isso, os objetivos específicos definidos para esse trabalho que restavam ser alcançados, referentes a análise de viabilidade econômico-financeira do negócio e sua projeção para diferentes cenários, foram devidamente atingidos, assegurando o sucesso do trabalho realizado.

É importante ressaltar a relevância desse estudo de viabilidade econômico-financeira desenvolvido neste trabalho, foi a partir do mesmo que os sócios fundadores da empresa passaram a negociar com investidores de capital de risco, negociações as quais já estão em andamento e não foram finalizadas até a data de entrega deste trabalho.

Dentre os resultados alcançados pela empresa, vale ressaltar que a mesma se classificou para a última etapa do maior programa de aceleração de startups do país, o InovAtiva Brasil, no ciclo de 2017.2, sendo 926 empresas inscritas, e somente 125 passando para esta última etapa, a empresa em questão é uma das duas únicas empresas cearenses a alcançarem este resultado neste ciclo. Para a avaliação dos selecionados neste programa, foi usado e entregue o Quadro de Validação nos diferentes estágios da empresa, e a versão final do Quadro Canvas de modelo de negócios. Agora, nessa última fase deste programa federal de aceleração de startups, o autor deste trabalho irá fazer uma apresentação do negócio em São Paulo, para uma banca de avaliadores e investidores de capital de risco. Esta fase acontecerá somente depois da entrega deste trabalho.

O negócio já está em operação, e somente no mês de Novembro de 2017 obteve um resultado de 25 causas protocoladas na justiça, em diferentes cidades como Fortaleza, São Paulo, Rio de Janeiro e Florianópolis. É importante ressaltar mais uma vez, que a realização deste estudo foi de vital importância para o desenvolvimento do negócio, onde, sem essas metodologias, dificilmente a equipe considera que seriam possíveis esses rápidos resultados.

Por fim, como produto desse estudo como um todo, a sociedade brasileira ganha uma alternativa de acionamento de justiça para problemas com voo, de forma rápida, simples, tecnológica e online, e sem custos iniciais, tornando a justiça mais acessível a qualquer consumidor lesado por empresas de aviação civil.

5.2 Sugestões para futuros estudos

Como sugestão para os futuros estudos, é importante que se estude melhor o mercado e as nuances jurídicas, por exemplo, o fato da má qualidade do serviço ofertado por empresas de telefonia móvel e bancos, e o desrespeitos de seus direitos, não é, necessariamente uma boa oportunidade de negócio. Foi visto que muitas causas de problemas relacionados a esse tipo de empresa, na avaliação dos advogados cadastrados na plataforma, não era atrativa economicamente, visto que demandaria um esforço para a criação da petição, sem a perspectiva de se ganhar uma boa quantia na sentença judicial.

5.2.1 Limitações do estudo

Os principais fatores que limitaram o desenvolvimento deste trabalho foram o número reduzido de integrantes para desenvolver as diversas etapas presente nesse documento, as limitações de recursos para desenvolvimento do mesmo, e a dificuldade de se conseguir um número significativo de clientes para as iterações na fase de validação do modelo de negócios segundo a metodologia Lean Startup.

5.2.2 Considerações finais

Por fim, outra sugestão é que não se gaste muitos recursos na construção de um MVP, e a fase de validação seja antecipada o máximo possível, para que se possa dar início às iterações e ao processo de aprendizagem validada, que se demonstrou de vital importância para todo o desenvolvimento do negócio.

Visto isso, se conclui que é importante se despende mais tempo com a validação de hipóteses e menos tempo e recursos com a construção do MVP para o teste, essa gestão de tempo e recurso na execução de experimentos dessa natureza é de extrema importância para a obtenção de um resultado positivo.

REFERÊNCIAS

BIZZOTTO, C. E. *et al.* Ferramenta para Auxiliar o Processo de Validação de Hipóteses. **Inovativa on-line**. Disponível em: <<http://www.inovativabrasil.com.br/wp-content/uploads/2015/08/Ebook-Quadro-de-Valida%C3%A7%C3%A3o-de-Hipotese.pdf>>. Acesso em: 14 ago. 2017.

BLANK, S.; DORF, B. **Startup**: Manual do Empreendedor. Rio de Janeiro: Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli, 2014. 536 p.

BROWN, T. **Design Thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BRUNI, A. L. Análise do Risco de Avaliação de Projetos de Investimento: Uma Aplicação do Método de Monte Carlo. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1 n.6, pag. 63 a 95, jan.-mar. 1998.

CASAROTTO FILHO, N.; KOPITTKE, B. H. **Análise de Investimentos**: Matemática Financeira, Engenharia Econômica, Tomada de Decisão, Estratégia Empresarial. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DAMODARAN, A. **Valuation**: Como avaliar empresas e escolher as melhores ações. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: LTC, 2012. 207 páginas. ISBN-978-1-118-00477-7.

FERNANDEZ, P. Company Valuation Methods: the most common errors in valuations.

Pricewaterhouse Coopers Professor of Corporate Finance. 30p. Madrid: IESE Business School, 2007. Disponível em:

<https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36234952/COMMON_ERRORS_IN_VALUATION.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1511151398&Signature=%2FzQD8ySAXMrPKEspBbQqEKwNge0%3D&responsecontentdisposition=in>

line%3B%20filename%3DCOMMON_ERRORS_IN_VALUATION.pdf>. Acesso em 20 out. 2017.

FERREIRA, R. G. **Engenharia econômica e avaliação de projetos de investimento: critérios de avaliação, financiamentos e benefícios fiscais, análise de sensibilidade e risco**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GADELHA, R. J. L. Proposta de Modelo de Negócios para Criação de uma Solução Tecnológica ao Sistema Judiciário Brasileiro Baseado no Método Canvas e Lean Startup. 2016. 107f. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2016.

LAPPONI, J. C. **Projetos de investimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

LEAL, L. R. S. Validação de ideias utilizando customer development e lean startup. 2013. 98f. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade de Pernambuco, Recife, 2013.

LOPES, A. B. L. Comparação entre os modelos residual income valuation (RIV), abnormal earnings growth (AEG) e fluxo de caixa livre (FCF): Um estudo empírico no mercado de capitais brasileiro”. **Brazilian Business Review**, Vitória - ES, v. 5, n. 2, pag. 152 a 172, ago. 2008.

MAIS Inova. Quer abrir uma startup? Conheça o Validation Board. Disponível em: <<http://minasinova.com.br/quer-abrir-uma-startup-conheca-o-validation-board>>. Acesso em: 10 out. 2017.

MARQUEZAN, L. H. F. Análise de Investimentos. **Revista Eletrônica de Contabilidade**. Curso de Ciências Contábeis UFSM, Santa Maria – RS, vol. 3 n. 1, pag. 2 a 15, jan-jul. 2006.

MOTTA, R. R. CALÔBA, G. M. **Análise de investimentos**: tomada de decisão em projetos industriais. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. 1st ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2010 . 288 páginas.

PWC (PricewaterhouseCoopers). Como criar um plano de negócios. Disponível em: <<http://info.endeavor.org.br/ebook-guia-pwc-plano-negocios>>. Acesso em: 30 ago. 2017.

RIES, E. A Startup Enxuta: The Lean Startup. São Paulo: Leya Editora Ltda., 2012. 274 p.

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). Cartilha: O quadro de modelo de negócios – um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/noticias/cartilha-do-quadro-de-modelo-de-negocios,58f2716d2c324410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 30 ago.2017.

SOUSA NETO, P. P. **Análise do Modelo de Gestão da Inovação Enxuta**. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016.

WERNKE, R. Aplicações do conceito de valor presente na contabilidade gerencial. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Conselho Federal de Contabilidade, n. 126. Brasília, dez. 2000.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. **A mentalidade enxuta nas empresas**: elimine o desperdício e crie riqueza. Rio de Janeiro: Campus, 1998.