



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

ROMMEL JAVÃ LIRA GADELHA

**PROPOSTA DE MODELO DE NEGÓCIO PARA CRIAÇÃO DE UMA
SOLUÇÃO TECNOLÓGICA PARA O SISTEMA JUDICIÁRIO BRASILEIRO
BASEADO NA METODOLOGIA CANVAS E LEAN STARTUP**

FORTALEZA

2016

ROMMEL JAVÃ LIRA GADELHA

PROPOSTA DE MODELO DE NEGÓCIO PARA CRIAÇÃO DE UMA
SOLUÇÃO TECNOLÓGICA PARA O SISTEMA JUDICIAL BRASILEIRO
BASEADO NA METODOLOGIA CANVAS E LEAN STARTUP

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a 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. Dr. Maxweel Veras Rodrigues

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

Prof. Carlos André Dias Bezerra

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

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)

- L745p Lira Gadelha, Rommel Javã.
Proposta de modelo de negócio para criação de uma solução tecnológica para o sistema judiciário brasileiro baseado na metodologia Canvas e Lean Startup / Rommel Javã Lira Gadelha. – 2016.
99 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Tecnologia, Curso de Engenharia de Produção Mecânica, Fortaleza, 2016.
Orientação: Prof. Dr. Abraão Freires Saraiva Júnior.
1. Canvas. 2. Lean. 3. Startup. 4. Judiciário. I. Título.

CDD 658.5

DEDICATÓRIA

A minha mãe, Márcia, meu irmão Rodrigo, meus avós maternos Eliene e Aluísio e a todos meus amigos e professores pelo apoio e cumplicidade em todos esses anos.

AGRADECIMENTOS

Ao Centro de Empreendedorismo da UFC (CEMP), por todo o conhecimento e prática empreendedora a mim ofertado.

Ao Prof. Abraão Freires Saraiva Júnior, pela excelente orientação.

Ao escritório de advocacia Braga & Lincoln, que possibilitou todo o desenvolvimento deste trabalho.

Aos colegas de graduação, pelas reflexões, críticas e sugestões recebidas.

EPIGRAFE

“Inovação distingue entre um líder e um seguidor.” (Steve Jobs)

RESUMO

O presente estudo apresenta uma proposta de modelo de negócio para uma empresa de soluções tecnológicas, que foi inaugurada na cidade de Fortaleza sem um modelo ou plano de negócio definido. A empresa, inicialmente, está desenvolvendo um único produto, que visa atuar no mercado de soluções tecnológicas para o sistema judiciário brasileiro. Esse sistema tem sido foco de fortes críticas acerca da demora da devida prestação jurisdicional. Este estudo objetivou utilizar as metodologias *Canvas* e do *Lean Startup* aliado a um estudo de viabilidade econômico-financeira para a criação de uma solução tecnológica e inovadora para esse cenário. A metodologia apresenta-se como uma Pesquisa Aplicada, que aborda problemas de forma qualitativa e quantitativa e, à luz dos objetivos, classifica-se como uma Pesquisa Descritiva. No desenvolvimento do trabalho, foram utilizados alguns procedimentos técnicos, como pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Os resultados apresentados permitiram a verificação de que a solução desenvolvida pela empresa tem condições de se manter e crescer sua participação no mercado. Constatou-se, também, que a empresa tem como diferencial a inovação de seu produto, seus baixos investimentos iniciais de implantação, seus baixos custos de operação e sua elevada receita anual.

Palavras-chave: Modelo de negócio, Metodologia *Canvas* e *Lean Startup*, Análise econômico-financeira, Solução tecnológica, Prestação jurisdicional.

ABSTRACT

This study proposes a business model for a company of technological solutions that was inaugurated in the city of Fortaleza without a model or business plan defined. The company is initially developing a unique product designed to operate in the technological solutions for the Brazilian judicial system market. This system has been the focus of strong criticism about the delay of due judicial services. This study aimed to use the methods of the Canvas and the Lean Startup and a study of economic and financial analysis for the creation of a technological and innovative solution for this scenario. The methodology is presented as an applied research that addresses problems of qualitative and quantitative manner and in the light of the objectives, is classified as a Descriptive Research. In developing this work, it was used some technical procedures, such as literature and case study. Results shown allowed verification that the company developed solution is able to maintain and grow its market share. It was found through this study that the company has the distinction innovation of its product on the market, its low initial investment implementation, its low operating costs and its high annual revenue.

Keywords: Business model, Method Canvas and Lean Startup, Economic and financial analysis, Technological solution, Judicial services.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Interpretação gráfica do quadro <i>Canvas</i>	18
Figura 2 - Ciclo: Construir – Medir – Aprender	30
Figura 3 – Descrição das etapas do trabalho	43
Figura 4 – Modelo <i>Canvas</i> (Iteração 1).....	47
Figura 5 – Segmento de Mercado (Iteração 1)	48
Figura 6 – Proposta de valor (Iteração 1)	49
Figura 7 – Canais do modelo de negócio (Iteração 1)	51
Figura 8 – Relação com o clientes (Iteração 1).....	52
Figura 9 – Fonte de renda (Iteração 1)	53
Figura 10 – Recursos Chave (Iteração 1)	54
Figura 11 – Atividades Chave (Iteração 1)	55
Figura 12 – Parceiros Chave (Iteração 1)	56
Figura 13 – Estrutura de custos (Iteração 1)	57
Figura 14 – Plataforma Web da empresa (MVP I)	58
Figura 15 – Website da empresa	59
Figura 16 – Modelo de Negócio (Iteração 2)	64
Figura 17 – Etapas da Plataforma	70
Figura 18 – Projeções anuais	78
Figura 19 – Calculadora de tributação do Simples Nacional (Sebrae)	80
Figura 20 – Tributação Simples Nacional (Sebrae)	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Etapas do Pensamento Enxuto	27
Quadro 2– Principais reclamações dos clientes	45
Quadro 3 – Possíveis soluções para a problemática	46
Quadro 4 – Hipóteses de Valor e Crescimento (Iteração 1)	57
Quadro 5 – Experimentos utilizados para validação das hipóteses	59
Quadro 6 – Métricas utilizadas para validação das hipóteses	60
Quadro 7 – Resultados do MVP I	60
Quadro 8 – Hipóteses de Valor e Crescimento (Iteração 2)	70
Quadro 9 – Métricas utilizadas para validação das hipóteses (Iteração 2)	71
Quadro 10 – Resultados do MVP II	72
Quadro 11 – Investimentos iniciais	75
Quadro 12 – Outros investimentos	76
Quadro 13 – Custos Fixos	77
Quadro 14 – Histórico da receita bruta devido aos processos judiciais	79
Quadro 15 – Projeção de receita bruta para o ano 1	79
Quadro 16 – Tributação referentes ao ano 1	81
Quadro 17 – Projeção dos Custos variáveis do ano 1	81
Quadro 18 - Indicadores de retorno para o cenário projetado	82
Quadro 19 – Variação percentual otimista na receita, custo e investimento	83
Quadro 20 – Indicadores de retorno para o cenário otimista	83
Quadro 21 – Variação percentual pessimista na receita, custo e investimento	84
Quadro 22 – Indicadores de retorno para o cenário pessimista	85

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

MVP	MÍNIMO PRODUTO VIÁVEL
SEBRAE	SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
TIR	TAXA INTERNA DE RETORNO
VPL	VALOR PRESENTE LÍQUIDO
TMA	TAXA MÍNIMA DE ATRATIVIDADE
LCI	LETRA DE CRÉDITO IMOBILIÁRIO
LCA	LETRA DE CRÉDITO DO AGRONEGÓCIO

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1. Definição do problema.....	15
1.2. Objetivos	16
1.2.1. Objetivo geral.	16
1.2.2. Objetivos específico.....	16
1.3. Estrutura do trabalho.....	17
1.4. Limitações do trabalho.....	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1. Modelo <i>Canvas</i> de negócio (<i>Business Model Generation</i>).	18
2.1.1. O Quadro.....	18
2.1.1.1. Segmentos de Mercado	19
2.1.1.2. Proposta de valor	20
2.1.1.3. Canais.....	20
2.1.1.4. Relação com o cliente	21
2.1.1.5. Fontes de receita	22
2.1.1.6. Recursos Chave.....	23
2.1.1.7. Atividades Chave	24
2.1.1.8. Parceiros Chave	24
2.1.1.9. Estrutura de custo.....	25
2.2. <i>Lean Startup</i> (<i>Startup Enxuta</i>)	26
2.2.1. Origens do modelo <i>Lean Startup</i>	26
2.2.2. Aprendizagem validada	28
2.2.3. O método do <i>Lean Startup</i> (<i>Startup Enxuta</i>)	29
2.2.4. As técnicas e ferramentas propostas	31
2.2.4.1. Teste de hipóteses	31

2.2.4.2.	Mínimo produto viável (MPV)	32
2.3.	Análise de viabilidade.....	32
2.3.1.	Análise de viabilidade econômico-financeira.....	32
2.3.1.1.	Fluxo de caixa	33
2.3.1.2.	Taxa mínima de atratividade (taxa de desconto)	35
2.3.1.3.	Valor presente líquido.....	35
2.3.1.4.	Taxa interna de retorno (TIR).....	37
2.3.1.4.	Payback descontado	38
2.3.2.	Análise de sensibilidade e de cenário	39
2.3.2.1.	Análise de sensibilidade.....	39
2.3.2.2.	Análise de cenário.....	40
3.	DESCRIÇÃO DO ESTUDO.....	Erro! Indicador não definido.
3.1.	Contextualização da situação problema.....	42
3.2.	Etapas do estudo	42
3.2.1.	Etapa 1 - Descrição das características principais do negócio.....	43
3.2.2.	Etapa 2 - Construção do modelo de negócios baseado no <i>Canvas</i>	44
3.2.3.	Etapa 3 - Validação do modelo de negócios baseado no <i>Lean Startup</i>	44
3.2.4.	Etapa 4 – Análise econômica- financeira do negócio.....	44
4.	ESTUDO DE CASO	Erro! Indicador não definido.
4.1.	Etapa 1 – Descrição das características principais do negócio	45
4.1.1.	Descrição da dinâmica a ser utilizada pela plataforma.....	46
4.2.	Etapa 2 – Construção do modelo de negócios baseado no <i>Canvas</i>	47
4.2.1.	Segmento de Mercado	47
4.2.2.	Proposta valor	48
4.2.3.	Canais.....	49
4.2.4.	Relação com o cliente.....	51
4.2.5.	Fonte de Renda	52

4.2.6.	Recursos Chave.....	53
4.2.7.	Atividades Chave	54
4.2.8.	Parceiros Chave	55
4.2.9.	Estrutura de custos	56
4.3.	Etapa 3 – Validação das hipóteses baseado no <i>Lean Startup</i>	57
4.3.1.	Criação das hipóteses de valor e de crescimento (Iteração 1)	57
4.3.2.	Elaboração e apresentação do mínimo produto viável – MVP I	58
4.3.3.	Definição dos experimentos e métricas de desempenho (Iteração 1).....	59
4.3.4.	Apresentação e discussão dos resultados (Iteração 1)	60
4.3.5.	Aprendizagem validada – Apresentação de oportunidades e Pivôs estratégicos (Iteração 1).....	62
4.3.6.	Modificação e adequação do modelo de negócios (Iteração 2)	63
4.3.7.	Elaboração e apresentação do mínimo produto viável – MVP II.....	66
4.3.8.	Criação das hipóteses de valor e de crescimento (Iteração 2)	70
4.3.9.	Apresentação e discussão dos resultados (Iteração 2)	72
4.3.10.	Aprendizagem Validada – Apresentação de oportunidades e Pivôs estratégicos (Iteração 2).....	73
4.4.	Etapa 4 – Análise de viabilidade econômico –financeira	74
4.4.1.	Identificação dos investimentos iniciais	75
4.4.2.	Identificação de outros investimentos.....	76
4.4.3.	Identificação dos custos fixos	76
4.4.4.	Projeções	78
4.4.5.	Avaliação dos possíveis cenários.....	82
5.	CONCLUSÃO	86
5.1.	Considerações finais	86
5.2.	Benefícios do estudo	87
5.3.	Verificação do cumprimento dos objetivos	87
5.3.1.	Averiguação do objetivo geral	87

5.3.2. Averiguação dos objetivos específico.....	88
5.4. Sugestões para futuros estudos	88
6. BIBLIOGRAFIA.....	89
ANEXO A – DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA PARA O CENÁRIO PROJETADO	93
ANEXO B – GRÁFICOS PARA O CENÁRIO PROJETADO	94
ANEXO C – DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA PARA O CENÁRIO OTIMISTA.....	95
ANEXO D – GRÁFICOS PARA O CENÁRIO OTIMISTA	96
ANEXO E – DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA PARA O CENÁRIO PESSIMISTA	97
ANEXO F – GRÁFICOS PARA O CENÁRIO PESSIMISTA	98

1. INTRODUÇÃO

Este primeiro capítulo irá abordar três tópicos para dar início ao trabalho. São eles: Definição do problema, Objetivos (Geral e Específicos) e Estrutura do trabalho.

1.1. Definição do problema

O Poder Judiciário tem o papel fundamental de defender os direitos de cada cidadão através da resolução de conflitos. Este promove justiça através da investigação, apuração, julgamento e punição das partes envolvidas em litígios. Essas disputas originam-se das mais diversas interações sociais que estão presentes no Estado, independente de raça, sexo, cor, língua, condição financeira ou credo. A presença dessa instituição é essencial para a organização de uma sociedade mais democrática e justa, pois a mesma assegura a ordem social através de uma força eficaz na resolução dos conflitos, onde impõe a aplicação da lei a partir do processo judicial.

O número de processos judiciais no Brasil vem crescendo nos últimos anos, segundo os dados do levantamento anual “Justiça em Números (2014)”, feito pelo Conselho Nacional de Justiça; o número de processos judiciais brasileiros passou de 105 milhões em 2015. Na média, esse número significa um processo para cada dois brasileiros. Esse dado retrata um cenário preocupante, visto que a estrutura orgânico-administrativa do Poder judiciário, hoje, não é capaz de atender de forma célere tamanha demanda. Para Cavalcante (2008. p8):

O Poder Judiciário tem sido foco de críticas acerca da demora da devida prestação jurisdicional desde o início de suas atividades. A presente inadequação do Poder Judiciário é o resultado de causas múltiplas, que remontam à sua evolução histórica. O problema da morosidade, é contudo, uma constatação. A insatisfação atinge desde o jurisdicionado mais humilde até os grandes empreendedores.

Como bem descrito por Cavalcante (2008), a principal reclamação daqueles que lidam diariamente com o Poder Judiciário é a morosidade da prestação jurisdicional. Isso decorre do fenômeno de “superjuridificação”, isto é, do acionamento exacerbado do Judiciário para a resolução de conflitos. Segundo dados da FGV (ICJBrasil), em uma escala de 0 a 10, a população brasileira dá nota 5,2 para o Judiciário, e apenas 42% das pessoas afirmam confiar na justiça brasileira. Em alguns tribunais brasileiros, pode-se ter que aguardar mais de 1 ano para que seja dado o despacho inicial que impulsiona o processo; fato este que frustra qualquer cidadão que necessite da atuação do Estado enquanto detentor do poder de resolver conflitos.

No Estado do Ceará, mais notadamente na capital Fortaleza, quase 100% (cem por cento) dos processos judiciais estão tramitando de forma eletrônica, o que deveria implicar por si só em uma maior celeridade do processo. No entanto, não é o que ocorre; nomeiam-se novos servidores, inauguram-se novas Varas, mas ainda assim o problema não é solucionado.

Muito se tem feito para diminuir essa morosidade inerente do sistema judiciário, mas nenhuma das medidas implementadas, até o presente momento, apresentou um resultado satisfatório. Especialistas afirmam que o principal meio para resolver essa problemática parte da modernização do sistema judiciário como um todo.

Segundo Manzi (2006, p. 08), “não se pode admitir que fichas de processo amarelem em fichários e processos nos escaninhos quando a informática é coisa corriqueira até nos mais distantes grotões deste País”. Como constata Chiavenato (1997, p. 21): “Está na hora de rever rotinas, procedimentos, hábitos consolidados durante décadas através de gerações mais antigas, tirar o mofo e inovar”.

Analisando este cenário, o presente trabalho concentrou-se em desenvolver uma proposta de modelo de negócio para a criação de uma solução inovadora e tecnológica para essa problemática. Para a criação e validação desse modelo utilizou-se as metodologias *Canvas* e *Lean Startup*, métodos eficazes para construção de modelos de negócios inovadores e validação dos mesmos. Essas metodologias abordam, além dos conceitos básicos para construção de um novo negócio, as diferentes estratégias e como implantá-las para destacar-se no mercado e entregar uma proposta de valor diferenciada ao cliente final. Logo após, um estudo de viabilidade econômico-financeira foi realizado para avaliar o real potencial de retorno do investimento.

Nesse contexto, esse estudo sugere o seguinte questionamento: “Como criar um modelo de negócios inovador, a partir das ferramentas *Canvas* e *Lean Startup*, que forneça uma solução tecnológica e sustentável ao poder judiciário em relação a sua morosidade processual”?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo geral

Definir um modelo de negócio sustentável utilizando a metodologia *Canvas* e *Lean Startup* que forneça uma solução inovadora e tecnológica ao sistema judiciário brasileiro no que diz respeito à sua morosidade processual.

1.2.2 Objetivo específico

Analisar economicamente e financeiramente o modelo validado.

1.3. Estrutura do trabalho

Este trabalho é dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo consiste na visão geral do trabalho, onde são apresentados a definição do problema e os objetivos (gerais e específicos) do estudo proposto. O segundo capítulo consistirá de uma revisão teórica sobre as ferramentas *Canvas* e *Lean Startup* e da análise de viabilidade econômico-financeira de projetos. O capítulo três consiste na descrição do estudo de caso, nele será apresentada a contextualização da situação problema, assim como as etapas utilizadas pelo autor no desenvolvimento do trabalho. O capítulo quatro consiste em apresentar todo desenvolvimento de cada etapa do estudo de caso. Nesta seção, toda a parte de criação e validação do modelo de negócio será apresentada, assim como uma análise econômico-financeira para constatar a viabilidade do projeto. No quinto e último capítulo desse trabalho são expostas as conclusões do estudo e recomendações para trabalhos futuros.

1.4. Limitações do trabalho

A principal limitação para o desenvolvimento deste trabalho deu-se a partir do número reduzido de integrantes para desenvolver as diversas etapas presente nesse estudo. Outro fator limitante se deu pela falta de recursos financeiros e conhecimento tecnológico para desenvolver certas funções da solução proposta.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Metodologia *Canvas* de negócio (*Business Model Generation*)

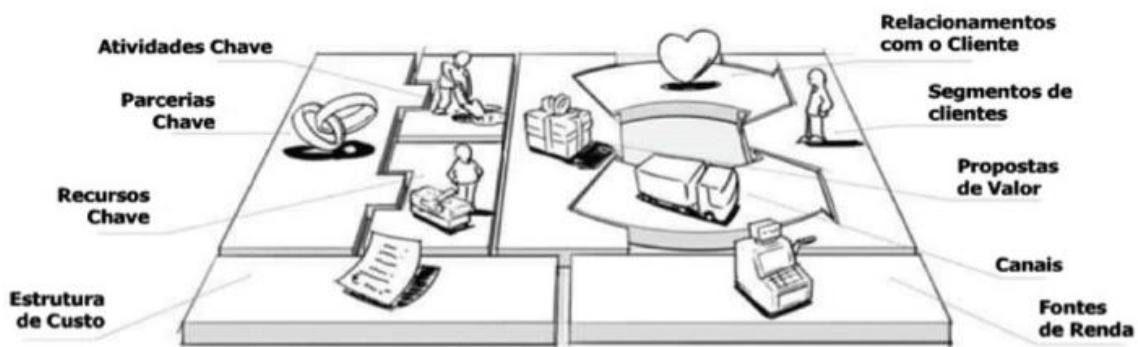
As empresas tradicionais tendem em adotar, para a idealização e construção de seus novos negócios, extensos estudos, conhecidos comumente como planos de negócios. Esses planos são constituídos por profundas análises de diversas áreas para a construção de um novo negócio, tais como: marketing, análise financeira, análise de mercado e outras. Através desse instrumento, empreendedores conseguem construir hipóteses e cenários para os primeiros anos de funcionamento da empresa. Entretanto, empresas denominadas “*startups*” não se adequam bem a esse tipo de modelagem, pois as mesmas apresentam constantes alterações em seu modelo de negócio. Essas alterações se dão pelo fato de que as mesmas buscam constantemente inovar em seus modelos visando oferecer a melhor forma de capturar valor aos seus clientes.

Devido ao grande dinamismo dessas empresas e analisando esse cenário, Alexander Osterwalder em 2009 desenvolveu uma ferramenta visual chamada de “Quadro *Canvas*”, que permite os empreendedores transformarem suas ideias em ações. Essa ferramenta foi concebida para comunicar uma ideia, através de uma visualização integrada dos diversos aspectos do negócio. Com o uso dela, é possível criar modelos de negócio de fácil entendimento para todos os envolvidos.

2.1.1. O Quadro

O quadro *Canvas* consiste em um quadro dinâmico dividido em nove seções chaves, que permite a inserção e a alteração de hipóteses a partir das validações realizadas com os clientes. Esses componentes estão inseridos em quatro grandes blocos, representando as principais áreas da empresa: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

Figura 1 – Interpretação gráfica do quadro *Canvas*.



Fonte: Osterwalder. *Inovação em modelo de negócios*, Rio de Janeiro, Editora Alta Books, 2011.

Em seguida, as nove seções do quadro *Canvas* são detalhados:

2.1.1.1. Segmentos de Mercado

Nessa seção são definidos o grupo ou os diferentes grupos de pessoas ou organizações que a empresa busca atingir em seu negócio. A partir dessa identificação, a organização poderá concentrar seus esforços para criar valor para esse determinado segmento de cliente. Através da segmentação, a empresa identificará de forma mais consistente alguns elementos-chaves para alavancar o seu relacionamento com o cliente, tais como: quais são suas necessidades, os canais de distribuição preferido, o tipo de relacionamento a ser empregado, o poder aquisitivo desse grupo e entre outras características.

Existem diferentes tipos de segmentos de clientes, dentre os quais, o autor Osterwalder (2011 p.21) classifica-os em:

- a) Mercado de massa: A proposta de valor do seu negócio, os canais de distribuição e o relacionamento com seu cliente focam em um grupo uniforme e homogêneo, com necessidades e problemas similares. Esse tipo de segmento é comum no setor de eletrônicos;
- b) Nicho de mercado: Consiste em atender um segmento de clientes específicos e especializados. Esse tipo de segmento é comumente encontrado nas relações entre fabricante e fornecedor;
- c) Segmentado: Uma organização pode diferenciar um grupo de clientes ou outro por necessidades e problemas sutilmente diferentes. Os bancos são um bom exemplo para esse tipo de segmentação, pois os seus clientes que apresentam rendas muito altas terão uma proposta de valor e canal diferenciado em relação aos outros clientes;
- d) Diversificada: A empresa serve segmentos de clientes completamente diferentes. Pode-se aproveitar uma mesma infraestrutura, mas a mesma propõe propostas de valores, produtos e serviços para segmentos com necessidades diferentes;
- e) Mercados Multilaterais: Existem empresas que servem dois ou mais segmentos de clientes interdependentes. Um exemplo para esse tipo de segmentação se dá pelas empresas de cartão de crédito. As mesmas possuem uma base de clientes de compradores (os usuários dos cartões) e uma base de cliente de lojas e empresas de serviços (os usuários das máquinas).

2.1.1.2. Proposta de valor

Uma vez definido o segmento de cliente que a empresa irá buscar atender, é necessário definir o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de cliente específico. O valor percebido será fundamental para a escolha do cliente na sua decisão de compra. Esse diferencial fará com que o cliente opte por uma empresa em detrimento de outras. A proposta de valor pode representar uma oferta inovadora ou até mesmo uma parecida com a do mercado, desde que esta apresente algum pequeno diferencial.

As propostas de valores são combinações de elementos direcionados para aquele segmento de cliente específico. Ela pode ser norteadas, por exemplo, para um segmento de cliente cujos valores qualitativos, como o design do produto ou status de posse vai ser determinante para o público alvo que se quer atingir. Por outro lado, vão existir segmentos de clientes cujo valor mais relevante será o preço, velocidade, que são fatores quantitativos. (OSTERWALDER, 2011).

Segundo Churchill (2013), o valor percebido está relacionado com uma situação de troca, onde o valor percebido seria um saldo positivo entre o benefício total recebido e o custo total para obter um produto ou serviço

A seguir, estão presentes algumas das perguntas que se deve responder ao desenvolver uma proposta de valor ao cliente:

- a) Qual valor entregar aos clientes?
- b) Quais problemas dos clientes a empresa ajuda a resolver?
- c) Quais necessidades dos clientes são satisfeitas?
- d) Quais pacotes de serviços a empresa oferece para cada Segmento de Clientes?

2.1.1.3. Canais

Essa seção consiste em identificar os principais meios pelo qual a empresa atinge o seu segmento de cliente para entregar sua proposta de valor. Osterwalder e Pigneur (2011, p. 26) definem que:

Canais de comunicação, distribuição e venda compõem a interface da empresa com os clientes. Os canais são o ponto de contato dos clientes e desempenham um importante papel na sua experiência geral.

Decisões relacionadas a utilização de canais de distribuição próprios ou terceirizados são fundamentais na complexidade da operação e nas margens de lucro obtida. Osterwalder e

Pigneur (2011, p. 27) afirmam que encontrar a mistura certa de canais para satisfazer o modo como os clientes querem ser contatados é crucial para levar uma proposta de valor ao mercado.

As principais perguntas que devem ser respondidas são:

- a) Através de quais canais os Segmentos de Clientes querem ser atingidos?
- b) Como os Segmentos de Clientes serão atingidos?
- c) Como os Canais de Distribuição são integrados?
- d) Quais Canais de Distribuição são mais efetivos?
- e) Como os Canais de Distribuição podem ser integrados com a rotina dos clientes?

2.1.1.4. Relação com o Cliente

A quarta seção descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com os segmentos de clientes específicos.

Segundo Osterwalder (2011, p. 28), uma empresa deve esclarecer o tipo de relação que quer estabelecer com cada segmento de cliente e as relações podem variar desde pessoais até automatizadas. O relacionamento com clientes pode ser guiado por três motivações: a conquista do cliente, a retenção do cliente e a ampliação das vendas.

Para o autor Osterwalder (2011, p. 29), existem diversas categorias de relacionamentos com os clientes, dentre os quais tem-se:

- a) Assistência pessoal: Categoria que se baseia na interação humana entre o cliente e o vendedor. A mesma pode ocorrer durante o processo de vendas ou após a compra ser efetuada.
- b) Assistência pessoal dedicada: Um representante específico é dedicado a um cliente individual. É comumente encontrado nas relações entre um gerente de banco e seus clientes de maior renda.
- c) Self Service: A empresa disponibiliza todos os meios necessários para que o cliente se sirva sem um relacionamento direto com a mesma.
- d) Serviços Automatizados: Relação parecida com a categoria anterior, entretanto utilizando processos automatizados. Ela pode reconhecer clientes individuais e suas características e oferecer pedido e sugestões automaticamente.
- e) Comunidades: Essa categoria concentra-se em um maior envolvimento com os clientes e prospects, facilitando as conexões entre os membros da comunidade. É encontrado em comunidade virtuais, onde os usuários trocam conhecimentos e ajudam-se entre si.

As perguntas que geralmente são respondidas nesse bloco são:

- a. Que tipo de Relacionamento é esperado por cada Segmento de Cliente?
- b. Qual o custo de cada Relacionamento?
- c. Como cada Relacionamento está integrado com o resto do modelo de negócios?

2.1.1.5. Fontes de Renda

A quinta seção consiste em identificar as fontes de receita que deverão ser geradas em cada segmento de clientes. Uma análise deve ser realizada buscando entender quanto os clientes desses diversos segmentos estão dispostos a pagar e também listar uma ou mais fontes de receitas para cada segmento de cliente.

O autor Osterwalder (2011, p. 31) cita que um modelo de negócios pode envolver, basicamente, dois tipos de fontes de receita: o primeiro com transações resultantes de pagamento único e o segundo por renda recorrente, resultante de um pagamento constante.

Existem diversas formas para empresa gerar receita, dentre elas, a mais utilizada, é conhecida como a venda de recursos, que consiste da venda direta de um bem ou serviço. Entretanto, Osterwalder (2011, p. 31) elenca outras seis formas:

- a) *Taxa de Uso*: Consiste em uma taxa gerada a partir da utilização de um determinado serviço. Ex: Cobrança devido ao número de minutos gastos por uma empresa de telefonia;
- b) *Taxa de Assinatura*: Consiste na geração de uma taxa a partir da venda do acesso contínuo a um serviço. Ex: Academia;
- c) *Empréstimos/ Aluguéis/ Leasing*: Consiste em cobrar pela concessão do direito temporário exclusivo a um recurso particular por um período de tempo ou por um valor determinado. Ex: Empresas de alugueis de carros;
- d) *Licenciamento*: Consiste em conceder aos clientes o direito para utilizar a propriedade intelectual em troca de taxas de licenciamento. Ex: Licenças concebidas por empresas de software para os clientes usarem seu produto;
- e) *Taxa de Corretagem*: Consiste em gerar receita a partir de serviços de intermediação, executada para duas ou mais partes. Ex: Operadoras de cartão de crédito;
- f) *Anúncios*: Consiste em gerar receita a partir de taxas para anunciar um produto, serviço ou marca. Ex: Indústrias da mídia que cobram taxas para anunciar produtos.

Dentre as diversas perguntas que devem ser respondidas nesse bloco, se destacam as seguintes:

- a) Quanto os Segmentos de Clientes estão dispostos a pagar?
- b) Pelo o que os Segmentos de Clientes pagam atualmente?
- c) Como os Segmentos de Clientes pagam atualmente?
- d) Como os Segmentos de Clientes preferem pagar?
- e) Como cada Fonte de Receita contribui para a receita geral?

2.1.1.6. Recursos Chave

Essa seção consiste em definir os recursos mais importantes que serão utilizados para fazer o modelo de negócios funcionar bem. Segundo Osterwalder (2011, p. 34), eles permitem que uma empresa crie e ofereça sua proposta de valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os segmentos de cliente e obtenha receita.

Osterwalder (2011, p. 35) divide esses recursos em quatro categorias: Recursos Físicos; Recursos Intelectuais; Recursos Humanos e Recursos Financeiros.

Os recursos físicos ou materiais compreendem o espaço físico, os prédios e terrenos, as instalações fabris e administrativas, o processo produtivo, os equipamentos e utensílios utilizados pela organização, a tecnologia utilizada no processo de produção dos bens e serviços ofertados pela organização. (ROTH, 2011)

Quanto aos recursos intelectuais, estão inclusos nessa categoria as marcas, conhecimento patentado, patentes, direitos, parcerias e bancos de dados. Recursos intelectuais são difíceis de serem desenvolvidos, mas criam grande valor substancial. (INATEL, 2012)

Para Roth (2011), a gestão dos recursos financeiros de uma organização pode ser definida como a gestão dos fluxos monetários derivados da atividade operacional, em termos de suas respectivas ocorrências no tempo, não devendo ser função exclusiva da área financeira, mas de todos os gestores das diversas áreas de responsabilidade.

Chiavenato (1999) define os recursos humanos como o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as "pessoas" ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

Dentre as várias perguntas que se devem responder nesse bloco, as que se destacam são:

- a) Quais Recursos-Chave a Proposta de Valor necessita?
- b) Quais Recursos-Chave os Canais de Distribuição necessitam?

- c) Quais Recursos-Chave os Relacionamentos com os Clientes necessitam?
- d) Quais Recursos-Chave as Fontes de Receita necessitam?

2.1.1.7. Atividades Chave

Nessa seção, é importante identificar as ações mais importante que a empresa deve realizar em busca de obter o seu sucesso perante aos seus clientes. Essas Atividades-Chave variam de acordo com o Modelo de Negócio.

Segundo Rodrigues e Fagundes (2012), as atividades-chave descrevem as mais importantes atividades a serem realizadas pela organização para o funcionamento de seu modelo de negócios, ou seja, o que deve ser feito para garantir o sucesso de suas operações.

Osterwalder (2011) classifica as atividades-chave em 3 categorias principais:

- a) Produção: Consiste em uma atividade relacionada ao desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos;
- b) Resolução de Problemas: Consiste na busca por novas soluções aos problemas de clientes específicos.
- c) Plataforma/Rede: As atividades-chave dessa categoria se relacionam com o gerenciamento de plataformas e fornecimento de serviços. Ex: Plataformas virtuais, tais como Ebay, Visa e Microsoft.

Dentre as várias perguntas que se devem responder nesse bloco, as que se destacam são:

- a) Quais Atividades-Chave a Proposta de Valor necessita?
- b) Quais Atividades-Chave os Canais de Distribuição necessitam?
- c) Quais Atividades-Chave os Relacionamentos com Clientes necessitam?
- d) Quais Atividades-Chave as Fontes de Receita necessitam?

2.1.1.8. Parceiros Chave

Nessa seção é importante destacar os principais parceiros do negócio. Esses parceiros são fundamentais devido à grande dependência que a empresa tem em relação a eles. Este bloco identifica e descreve a rede de fornecedores e os parceiros necessários para o modelo de negócio funcionar bem. Segundo Osterwalder (2011, p 38), pode-se distinguir quatro tipos diferentes de parcerias, são elas: coopetição; alianças estratégicas entre não competidores; *Joint Venture* e relação comprador-fornecedor.

Segundo Merofa e Bueno (2009), coopetição, um neologismo que combina as palavras “competição” e “cooperação” representa a coexistência das estratégias de competição

e cooperação criando um equilíbrio entre elas, vital para a obtenção de resultados superiores e para a sobrevivência das empresas nos mercados.

Teece (1992) define a aliança estratégica entre não competidores como sendo um acordo nos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo todas suas capacidades e recursos e coordenando suas atividades.

A joint venture trata da união de duas ou mais empresas com objetivos em comum, formando, assim, outra empresa independente com uma equipe diferente para cuidar de seus interesses, podendo associar os capitais dos sócios ou não. (SOUZA, TAKENAKA, 2015).

Rezende et al (2012) defendem que a relação entre comprador e fornecedor envolve transações recorrentes, que, ao longo do tempo, geram interdependência de comprador e fornecedor de natureza diversa, tais como econômica, tecnológica e social.

Dentre as várias perguntas que se devem responder nesse bloco, as que se destacam são:

- a) Quais são os principais parceiros?
- b) Quais os principais fornecedores?
- c) Quais recursos são obtidos através dessas parcerias?
- d) Quais atividades os parceiros exercem

2.1.1.9. Estrutura de Custos

Na última seção do *Canvas*, deve-se identificar todos custos envolvidos para a construção do negócio, refletindo as atividades e os recursos envolvidos na operação. Alguns modelos de negócios são mais direcionados pelos custos que outros. Porém, é perceptível que todos esses modelos tendem a reduzir seus custos ao máximo.

Rodrigues e Fagundes (2012) propõem uma divisão da estrutura de custos em duas categorias: orientado por custos e orientado por valor agregado, onde o primeiro foca na redução dos custos o máximo possível e o segundo tem como foco o valor agregado de seus produtos e serviços.

Para Osterwalder (2011), a estrutura de custos pode ter as seguintes características: custos fixos, custos variáveis, economia de escala a economia de escopo.

De acordo com Megliorini (2007), para classificar um elemento de custo como fixo ou variável, é preciso verificar como ele reage às alterações no volume de produção. Se o volume se alterar e o custo também, ele será variável; do contrário, será fixo.

Diz-se que há economias de escala quando o aumento do volume da produção de um bem por período reduz os seus custos. Esta redução pode se dar pela possibilidade de utilização de métodos produtivos mais automatizados ou mais avançados, mas também pode estar relacionada a ganhos em propaganda, marketing, P&D, financiamento, ou qualquer etapa da produção e comercialização. (SZWARCFITER, 1997)

Economias de escopo estão presentes quando a produção conjunta de uma única firma é maior do que a produção que poderia ser obtida por duas firmas diferentes, cada uma produzindo um único produto. (PINDYCK, 2010)

Dentre as várias perguntas que se devem responder nesse bloco, as que se destacam são:

- a) Quais os custos mais importantes para o funcionamento do negócio?
- b) Quais recursos são mais custosos?
- c) Existe alguma redução de custo possível?

2.2. *Lean Startup (Startup Enxuta)*

O termo *Lean Startup (Startup Enxuta)* foi introduzido por Ries (2012), baseado numa nova forma de pensamento e construção de produtos e serviços. O mesmo foi concebido a partir de ideias e teorias prévias de administração científica e de desenvolvimento do produto. Toda essa abordagem foi direcionada a partir dos princípios da manufatura enxuta (*lean thinking*), na qual foi criada e desenvolvida no contexto do Sistema Toyota de Produção. Além desse, outros princípios, tais como desenvolvimento de clientes (*customer development*) e o desenvolvimento ágil, serviram de base para Ries desenvolver essa metodologia.

Ries, em seu livro (*The lean startup*), apresenta, de maneira simples e didática, técnicas para o desenvolvimento de um empreendimento inovador em ambiente de extrema incerteza mercadológica. O método tem o objetivo de encontrar a forma de criar valor para os clientes de uma maneira mais eficiente.

2.2.1. Origens do modelo *Lean Startup*

Como já falado previamente, Ries (2012) utilizou-se da filosofia da manufatura enxuta para desenvolver seus conceitos no *Lean Startup*. Ele usou várias metodologias utilizadas pela Toyota e uniu com outras (como o *Design Thinking*) para criar esse conceito. O mesmo encontrou nessa filosofia um referencial de gestão que era capaz de sustentar grande parte dos novos conceitos por ele concebido.

Para Shingo (2011), produção enxuta é um sistema que visa à eliminação das perdas totais em um ambiente fabril. Slack (2009) enfatiza que:

“A abordagem enxuta de gerenciar operações é fundamentada em fazer bem as coisas simples, em fazê-las cada vez melhor e (acima de tudo) em eliminar todos os desperdícios em cada passo do processo.”

Ries (2012) afirma que a *startup* enxuta adapta essas ideias ao ambiente empreendedor, uma vez que procura eliminar todas as características de um empreendimento que não gera valor para o consumidor final.

O essencial para esse sistema de gestão é a identificação do que é real valor para o cliente e do que não é. Assim, Womack (1996) descreve o *Lean thinking* em cinco etapas apresentadas no quadro a seguir, na página seguinte.

Quadro 1 – Etapas do Pensamento Enxuto

Etapas do pensamento Enxuto
<p>1. Identificar o que é valor para o cliente</p> <p>Deve-se colocar na posição do cliente para entender a sua real necessidade e, assim, atendê-la prontamente. Entende-se por necessidade o que os consumidores enxergam como valor em um produto ou serviço, de tal forma a estarem dispostos a pagar por tal benefício.</p>
<p>2. Identificar a Cadeia de Valor</p> <p>Analisa-se a cadeia produtiva, e, então, separam-se os processos em três tipos: os que agregam valor; aqueles que não agregam valor, mas contribuem para manutenção dos processos e da qualidade; e os que não agregam valor de fato, os quais devem ser eliminados o mais rápido possível. As empresas devem olhar de maneira sistêmica todo o processo produtivo, contemplar a fase de criação até o pós-venda, analisar o que de fato agrega valor aos produtos e, ou, serviços da empresa. Então, prepara-se um fluxo ideal sem desperdícios para orientar tomadas de decisão.</p>
<p>3. Pequenos Lotes</p> <p>Este ponto aborda que o fluxo de peça única evita o desperdício, uma vez que em caso de erro o retrabalho deve ser o menor possível; então, mesmo que não seja intuitivo, trabalhar com pequenos lotes é muito mais eficiente do que trabalhar com lotes imensos, onde se encontra uma enorme gama de tipos de desperdício. As etapas que geram valor devem ocorrer em um fluxo contínuo, para tal, o foco deve ser no produto ou serviço e não na organização ou equipamento.</p>

4. O cliente puxa a produção

Uma vez que se têm todos esses aparatos de fluxo contínuo o que puxa a produção é a solicitação do cliente. Então, o cliente passa a puxar o fluxo de valor, assim reduzindo a necessidade de estoque (desperdício). Agora se tem uma inversão do que foi por muito tempo uma crença advinda do Fordismo, pois não existe a necessidade de colocar uma infinidade de produtos em prateleiras sem nem mesmo saber o possível consumo destes.

5. Melhoria Continua

A melhoria proposta pelo método, e, também chamada de kaizen, descreve que a organização deve estar apta a sempre executar e a melhorar todas as etapas descritas acima em busca da perfeição. Desta forma, garante que a empresa sempre possa evitar o desperdício, uma vez que consegue atender às necessidades dos clientes. Por fim, gerar valor com o mínimo de esforços possível.

Fonte: Womack e James (1996).

Contudo, é importante salientar que a metodologia do *Lean Startup* não se baseia fielmente a todos os princípios do *Lean Manufacturing* (manufatura enxuta). Para Jones e Womack (1996), a produção deve ser puxada por pedidos dos clientes, já para a *Startup* enxuta, o desenvolvimento do produto é puxado por experimentos que utilizam produtos mínimos viáveis, uma vez que os clientes não têm noção do que realmente querem (BROWN, 2012). Eisenmann, Ries e Dillard (2011) afirmam que a *Startup* tem como objetivo acelerar o ciclo de aprendizagem continuamente para aprender de forma eficiente e eficaz a gerar mais valor para os seus clientes a cada ciclo que se passa.

2.2.2. Aprendizagem validada

Empresas que estão inseridas em um ambiente de alta incerteza e dúvidas, onde suas únicas diretrizes são suas hipóteses, necessitam de ciclos de aprendizagem junto aos seus clientes. Esses ciclos podem tornar-se grandes impulsionadores no desenvolvimento das mesmas. Em uma organização, deve-se aprender o que o cliente enxerga como valor de tal forma a descobrir o que se deve gerar em forma de produto ou de serviço para tornar o empreendimento sustentável (BLANK, 2013). Para Ries (2012), aprendizagem validada é um método empírico e rigoroso para demonstrar o progresso de uma empresa quando inserida em um ambiente de extrema incerteza.

A equipe de um empreendimento deve entender e aplicar em ações futuras o que de fato se aprendeu de valioso sobre o mercado de atuação. Esse processo é mais concreto, exato e ágil do que prognósticos de mercado ou o clássico plano de negócio (BLANK, 2013).

Essa abordagem pode ter como base uma simples conversa e interlocução com o cliente. Através de perguntas, formulários, descrição de pequenas histórias, é possível fazer com que o cliente reflita sobre os problemas que cercam tal proposta de valor. Através desse processo, o mesmo pode fornecer questões importante para o desenvolvedor do produto ou serviço.

Todo o processo, desde as hipóteses iniciais até a validação do que é sustentável a longo prazo, é conhecido como aprendizagem validada. Essa aprendizagem tem como objetivo esclarecer aos empreendedores o que é realmente importante para os seus clientes.

Percebe-se que muitas empresas falham durante esse processo, pois as mesmas acabam se distanciando daqueles que irão efetivamente consumir seu produto. Uma vez ignorado esse segmento, grandes informações para a busca da excelência operacional futura são desperdiçados. Desta forma, o desperdício está relacionado a qualquer ação que não contribuiu para uma aprendizagem validada e/ou não testou alguma hipótese da estratégia de geração de valor da empresa (RIES, 2012).

2.2.3. O Método do *Lean Startup* (*Startup Enxuta*)

Todo o desenvolvimento da metodologia da *Startup enxuta* se deu em defesa por uma administração de empresa focada no desenvolvimento ágil, na experimentação científica como meio de novas descobertas e do desenvolvimento de negócios sustentáveis.

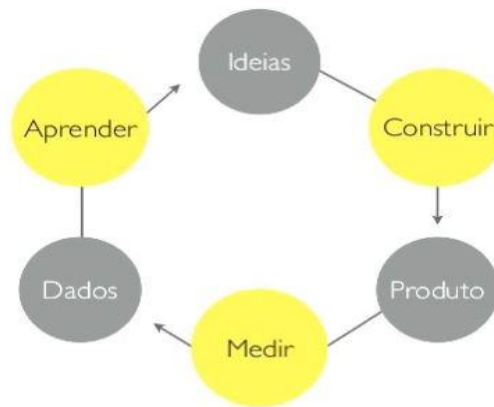
Blank (2013) acredita que a *Startup* está inserida em um mundo tão dinâmico e repleto de incertezas que as práticas da administração atual estão obsoletas para serem usadas nesse ambiente. Para tanto, necessita-se entender como a metodologia está estruturada para posteriormente aplicar os métodos da *Startup* enxuta.

Contudo, Ries (2012) criou pilares de sustentação à metodologia chamados por ele de os “*cinco princípios da Startup enxuta*”, são eles:

- 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. O “empreendedor” deveria ser considerado um cargo em todas as empresas modernas dependentes 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.

Figura 2 - Ciclo: Construir – Medir – Aprender



Fonte: Adaptado de Ries (2012)

- e) **Contabilidade para a inovação:** 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.

2.2.4. As técnicas e ferramentas propostas

Neste tópico, propõe-se uma série de técnicas e de ferramentas que garantem o sucesso de acelerar o ciclo do *feedback*: construir – medir – aprender de uma organização inovadora o mais rápido possível.

2.2.4.1. Teste de hipóteses

Um experimento é muito mais do que apenas uma pesquisa teórica, ele é o primeiro produto. Muitos empreendedores tendem a projetar planos complexos com inúmeras hipóteses ao seu negócio. Na filosofia desenvolvida por Ries (2012), essas hipóteses devem ser testadas junto com seus clientes para que se possa avaliar e fazer ajustes constantes em seu modelo. Através desse processo (construir-medir-aprender) é possível aprender quando e se é o momento para aplicar uma mudança ao negócio (pivotar) ou se deve continuar no caminho atual.

Os experimentos propostos para adquirir conhecimento validado na *Startup Enxuta* seguem um método científico (RIES, 2012). O primeiro passo é criar uma hipótese clara sobre a estratégia, características do produto ou do serviço, interação com o mercado ou qualquer ponto que a empresa acredite gerar valor aos clientes que devem estar dispostos a pagar pelo produto e/ou serviço (BLANK, 2012).

Logo após, essas hipóteses devem ser testadas de forma empírica. Deve-se decompor primeiro as hipóteses em duas partes (RIES, 2012):

- a) **hipótese de valor:** é formulada para testar se o produto ou o serviço de fato fornecem valor ao cliente no momento em que os utiliza;
- b) **hipótese de crescimento:** é formulada para testar como os novos clientes descobrem um produto ou serviço.

Uma vez testadas as hipóteses, a resposta delas leva a um dos aspectos mais difíceis confrontadas por qualquer empreendedor: pivotar na estratégia original ou perseverar. Uma hipótese falsa indica o momento de realizar uma mudança fundamental, rumo a uma nova hipótese estratégica.

Para Eisenmann, Ries e Dillard (2013), entre os inúmeros benefícios que um teste de hipótese com determinado experimento pode trazer, pode-se listar:

- a) Dados mais precisos acerca da demanda do cliente;
- b) Facilidade de enxergar necessidade de clientes através:
 - da possibilidade de interagir com eles;
 - da possibilidade de notar comportamentos inesperados do cliente.

2.2.4.2. Mínimo produto viável (MPV)

Esta parte do trabalho aborda o uso de protótipos ou *MVP's* (do inglês: *Minimum Viable Product*). A concepção desse instrumento 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.

A metodologia *Lean Startup* orienta que o empreendedor deve inserir nas fases iniciais de uma *Startup* um produto mínimo viável no mercado para ser testado. A partir desses 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 protótipo é garantir uma aprendizagem satisfatória.

Contudo, muitos empreendedores afirmam que o protótipo pode ser um elemento perigoso ao negócio, pois devido a sua simplicidade, o mesmo não pode inicialmente mostrar todos os requisitos que os clientes esperam. Um sentimento de falsa qualidade pode ser despertado no cliente e isso pode acarretar empatia pelo produto. Porém, para *Startups* essa abordagem não é aplicável; devido ao seu elevado grau de incerteza, recomenda-se que esses tipos de empresas apliquem esses protótipos no desenvolvimento de seus negócios.

Acredita-se que os experimentos com protótipos fornecem indicadores mais exatos. Nestes casos, procura-se interagir com adotantes iniciais, grupo de pessoas ávidas por produtos inovadores (BROWN, 2010). Este tipo de cliente é tolerante a erros e é ávido por fornecer *feedbacks* (KOTLER, 2006). Com o uso de experimentos pode-se observar o comportamento do cliente real ao invés de formular perguntas hipotéticas. Aprender melhor sobre as necessidades reais dos clientes. Bem como, antecipar-se de acontecimentos inesperados (BLANK, 2008).

"Empreendedorismo numa *Startup* Enxuta é realmente uma série de protótipos."
(RIES, 2009).

2.3. Análise de viabilidade

Uma vez criado e validado o modelo de negócio com os potenciais clientes, é hora de analisar se o mesmo irá gerar receitas suficientes para sustentar suas operações e gerar lucros para seus acionistas.

2.3.1. Análise de viabilidade econômico-financeira

A avaliação financeira busca analisar o fluxo de caixa do projeto quanto a seus termos quantitativos, considerando as entradas (receitas ou faturamentos) e saídas de caixa

(custos ou despesas), ao longo da vida útil do investimento (FERREIRA, 2009). Ferreira (2009) defende que tal análise visa fornecer subsídio quanto às tomadas de decisões no âmbito da rentabilidade do projeto para os investidores (fornecedores do capital próprio) e financiadores (fornecedores do capital de terceiros).

Quanto à avaliação econômica, Ferreira (2009) defende que essa 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.

A seguir, métodos e os indicadores mais comumente utilizados para análise de viabilidade econômico-financeira serão demonstrados.

2.3.1.1. Fluxo de caixa

Fluxo de Caixa nada mais é que a diferença entre o valor recebido menos o valor pago em caixa, durante um determinado período do relatório financeiro. Conforme Correia (2009) 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.

O fluxo de caixa serve como um facilitador da visualização de projeto que envolve receitas e despesas em diferentes instantes de tempo (CASAROTTO FILHO, 2010; KOPITTKE, 2010). Segundo os autores, trata-se de uma ferramenta gráfica simples que em uma escala horizontal são marcados os períodos de tempo. Já na escala vertical, são marcados para cima e para baixo as entradas e saídas de caixa, respectivamente. Deve-se atentar para que a unidade de tempo coincida com o período de capitalização dos juros utilizados.

Para Bruni e Famá (2003), a etapa primordial para o processo de compreensão e tomada de decisões financeiras é a conceituação e análise do fluxo de caixa. Para melhor entendimento, a seguir, será explanado fluxo de caixa operacional (FCO) e o fluxo de caixa livre (FCL).

Segundo Lapponi (2007), o fluxo de caixa operacional (FCO) pode ser encontrado a partir da soma algébrica de três estimativas:

$$FCO = R - C - Imp \quad (1)$$

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

$$LT = R - C - Dep \quad (2)$$

Neste caso, Dep significa depreciação. Assim, pode-se calcular o imposto (Imp) sobre o lucro utilizando-se uma alíquota do imposto T .

$$Imp = LT \times T = (R - C - Dep) \times T \quad (3)$$

Substituindo a expressão para se calcular Imp na expressão de cálculo do fluxo de caixa operacional (1), encontra-se a seguinte expressão:

$$FCO = (R - C) \times (1 - T) + Dep \times T \quad (4)$$

Para a obtenção do fluxo de caixa livre (FCL), além do fluxo de caixa operacional, devem-se considerar os investimentos ou desinvestimentos líquidos em equipamentos ou capital de giro (BRUNI FAMÁ, 2003).

De acordo com Laponni (2007), pode-se encontrar o FCL por meio da seguinte expressão:

$$FCL = FCO \pm \Delta I \pm \Delta CG \quad (5)$$

Na expressão acima, FCO refere-se ao fluxo de caixa operacional mencionado previamente. ΔI refere-se ao fluxo de caixa do ativo fixo e ΔCG refere-se ao fluxo de capital de giro. Segundo Laponni (2007), a formação destes dois últimos fluxos pode ocorrer da seguinte maneira:

- O fluxo de caixa do ativo fixo:

- 1) Pelo desembolso para compra de ativos fixo na data zero (início da análise);
- 2) A receita referente à recuperação de parte do ativo fixo através do valor residual (VR) ao fim do prazo de análise do projeto;
- 3) Compra de ativo e receitas do valor residual ao longo do prazo analisado do projeto.

- O fluxo de capital de giro:

1) Pode ser através do desembolso de capital de giro que geralmente ocorre na data zero e recupera-se até o fim do prazo de análise;

2) Ocorrência de novos desembolsos e recuperações de capital de giro ao longo do prazo de análise.

2.3.1.2. Taxa mínima de atratividade (taxa de desconto)

Na análise de um investimento, é necessário que seja considerado estar perdendo oportunidade de usufruir do retorno de capital, caso o mesmo fosse aplicado em outros projetos. A proposta deve render, no mínimo, o equivalente ao retorno de aplicações correntes e de baixo risco, sendo esta a taxa mínima de atratividade (TMA) (CASAROTTO FILHO e KOPITTKKE, 2010).

A TMA pode ser definida tanto por uma escolha política dos dirigentes referente ao investimento, quanto uma escolha que represente o custo de oportunidade do capital. Os autores deixam claro a diferença entre custo de oportunidade de capital e TMA. O primeiro refere-se às oportunidades perdidas quanto ao uso do capital, quando a alocação do mesmo é definida. Entretanto, a TMA refere-se à rentabilidade mínima exigida pelos dirigentes, que pode coincidir com o custo de oportunidade de capital, caso os dirigentes utilizem a taxa de mercado em sua política de decisões em investimentos (GALESENE; FENSTERSEIFER; LAMB, 1999).

Casarotto Filho e Kopittke (2010) afirmam que, para pessoas físicas, geralmente a TMA é igual à rentabilidade da caderneta de poupança ou aplicações fixas em bancos de renome. Como característica, apresentam baixos riscos e alta liquidez. Já para empresas, os autores revelam que é mais complexo determinar a TMA e que depende do prazo do projeto (curto, médio ou longo) e da importância estratégica entre as alternativas.

2.3.1.3. Valor presente líquido

De acordo com Ferreira (2009), o critério do valor presente líquido (VPL) pode ter outras nomenclaturas como: valor atual líquido ou fluxo de caixa descontado. O autor afirma que este é um dos critérios de maior uso no ramo empresarial devido ao fato de seu conteúdo econômico-financeiro ser de fácil assimilação.

O VPL de um projeto pode ser definido pela diferença entre as entradas líquidas de caixa associadas ao projeto no valor presente e o investimento inicial necessário, levando em consideração a TMA que fará os devidos descontos nos fluxos de caixa (GALESNE; FENSTERSEIFER; LAMB, 1999).

Lapponi (2007) afirma que o VPL pode ser encontrado por meio da seguinte expressão:

$$VPL = -I + \frac{FC_1}{1+k} + \frac{FC_2}{(1+k)^2} + \frac{FC_3}{(1+k)^3} + \dots + \frac{FC_n}{(1+k)^n} \quad (7)$$

Na qual:

VPL = Valor presente líquido;

I = Investimento inicial;

FC = Fluxo de caixa no referido período;

k = Taxa mínima de atratividade;

n = Número de retornos de fluxo de caixa.

O processo de tomada de decisão por meio do uso do VPL, dá-se ao comparar o mesmo ao valor de referência 0 (zero). 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.

Além disso, Lapponi (2007) não inclui o $VPL = 0$ na condição de aceitação, pois o mesmo nem destrói nem cria valor para a empresa, apesar de recuperar o custo inicial e remunerar o investidor com a TMA. No entanto, também explica que um projeto com $VPL = 0$ pode ser aceito com a finalidade de manter a competitividade da empresa no mercado.

Quanto ao $VPL = 0$, Ferreira (2009) defende que o mesmo pode ser aceito em projetos, caso certos custos e receitas diferidos (salários, pró-labore, benefícios fiscais, doações aceitas de terreno, etc.) sejam considerados nos fluxos de caixa, além de fatores não financeiros (não inseridos no fluxo de caixa) com impactos positivos estejam previstos (variáveis sociais, políticas e econômicas).

Para maior entendimento do método, pode-se levar em consideração algumas de suas vantagens e desvantagens, que segundo Lapponi (2007), são:

- Vantagens: o método aplica-se na análise de projetos com fluxos de caixa diversos; considera o valor no dinheiro no tempo, de acordo com a TMA; relata a criação ou destruição de valor para a empresa quanto ao projeto; permite a escolha do melhor projeto, de acordo com o maior VPL, dentro do mesmo prazo de análise.

- Desvantagens: necessita que a TMA seja calculada anteriormente ao projeto, o que, segundo Ferreira (2009), representa uma dificuldade encontrada em algumas empresas; ao se analisar projetos com prazos de análise diferentes, os prazos devem ser equiparados.

2.3.1.4. Taxa interna de retorno (TIR)

Outra alternativa para análise de investimento é a taxa interna de retorno (TIR). Ferreira (2009) diz que ela também pode receber nomenclaturas como critério de rentabilidade interna, critério da taxa de lucro ou critério marginal do capital. Assim como o VPL, o autor afirma que a TIR é um dos critérios mais comumente utilizados por ter seu conteúdo econômico-financeiro de fácil entendimento por investidores. Galesne, Fensterseifer e Lamb (1999) concordam ao afirmarem que o VPL e TIR são os critérios mais comumente usados por dirigentes de empresas para analisarem projetos de investimento.

Casaroto Filho e Kopittke (2010, p.39) definem a taxa interna de retorno da seguinte forma: “a taxa interna de retorno de um fluxo de caixa é a taxa para qual o Valor Presente Líquido é nulo. O VPL é o somatório dos valores presentes de todas as parcelas.”

Para a obtenção da TIR, Lapponi (2007) propõe a seguinte expressão:

$$-I + \frac{FC_1}{1+TIR} + \frac{FC_2}{(1+TIR)^2} + \frac{FC_3}{(1+TIR)^3} + \dots + \frac{FC_n}{(1+TIR)^n} = 0 \quad (8)$$

Na qual:

I = Investimento inicial

FC = Fluxo de caixa em determinado período

TIR = Taxa interna de retorno

n = Número de retornos de fluxo de caixa

Segundo Lapponi (2007), a expressão acima mostra que a TIR depende apenas dos fluxos de caixa, o número de ocorrência desses fluxos e do investimento inicial. O autor diz que para o cálculo da TIR não é necessário saber a TMA, porém, para a tomada de decisão utilizando o critério da TIR, a TMA é a referência quanto ao aceite ou recusa do projeto, na seguinte maneira:

- Se $TIR > TMA$, então o projeto deve ser aceito. Pelo fato que ele criará valor para a empresa (embora não determinado pelo método), o investimento inicial será recuperado e o investidor será remunerado com a TMA.

- Se $TIR < TMA$, então o projeto não deve ser aceito. Pois o mesmo destruirá valor da empresa (embora não determinado pelo método), não recuperará o investimento inicial nem remunerará o investidor com a TMA.

Similarmente ao caso de $VPL = 0$, Lapponi (2007) não incluiu $TIR = TMA$ no critério de aceitação, visto que não há criação de valor para a empresa nessa condição. Embora, ela recupere o investimento inicial e remunere o investidor com a TMA.

Algumas vantagens e desvantagem podem ser extraídas do método, segundo Ferreira (2009):

- Vantagens: por ser representado por uma taxa, possui fácil entendimento, além da facilidade de comparação com outros índices de lucratividade financeira; em projetos com vidas úteis distintas e fluxos de caixa convencionais, não há necessidade de se igualar as vidas úteis dos projetos.

- Desvantagens: ao se analisar dois ou mais projetos, a maior TIR não garante maior rentabilidade, sendo necessárias análises mais aprofundadas; fluxos de caixa não convencionais apresentam múltiplas TIR; não permite a análise de projetos que possuam somente fluxos de caixa negativos.

2.3.1.4. Payback descontado

Quando o cálculo da TIR se iguala à TMA e o VPL se iguala a zero, sabe-se que o prazo de recuperação do investimento inicial e de recebimento da remuneração com a TMA é o próprio prazo de análise do projeto. Porém, quando a TIR for maior que a TMA e quando o VPL for maior que zero ele recuperará o investimento inicial e remunerará o investidor com a TIR antes do fim do prazo de análise do projeto; tal período de recuperação é chamado de payback descontado (PBD) (LAPPONI, 2007).

Similarmente, Ferreira (2009, p. 125) afirma que “O PBD procura descontar para a data inicial os lucros operacionais a fim de somar algebricamente ao custo inicial (C_0) do projeto para, a partir daí, calcular o tempo de retorno quando esta soma algébrica se anula”.

Assim, pode-se concluir que, conforme Lapponi (2007, p. 236), “na determinação do PBD participa somente o intervalo de tempo (0, PDB) do fluxo de caixa do projeto.”

Na decisão de investimento em projetos utilizando o critério do PBD, deve-se comparar o mesmo com um tempo máximo tolerado (TMT), definido pela empresa (LAPPONI,

2007). Desta maneira, o autor defende que caso o PBD seja menor que 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 PBD seja maior que TMT, o projeto deve ser recusado, visto que este extrapola o prazo máximo para a recuperação do investimento inicial e remuneração com a TMA exigidos pela empresa.

Uma desvantagem desse critério apontada por Ferreira (2009) é que ele não leva em consideração os fluxos de caixa finais do projeto, permitindo que um projeto menos rentável economicamente possa ser escolhido.

Também cientes desta falha Galesne, Fensterseifer e Lamb (1999) afirmam que, embora o método utilize o desconto do dinheiro no tempo, isso não se faz suficiente para considera-lo como critério para selecionar e avaliar projetos de investimentos da empresa. Na visão dos autores, tal método tem seu uso justificado quando utilizado em conjunto com outros critérios, como VPL e TIR, mas não como único e principal critério.

2.3.2. Análise de sensibilidade e de cenário

Algumas das abordagens que podem ser utilizadas para tratar do risco de modo a considerar os fluxos de caixa e o VPL são as análises de sensibilidade e de cenário (GITMAN; MADURA, 2006). Nos tópicos a seguir serão apresentadas algumas características das análises de sensibilidade e cenário.

2.3.2.1. Análise de sensibilidade

A análise de sensibilidade, segundo Correia Neto (2009), visa analisar as alterações nos resultados calculados causados por meio de alterações em uma determinada variável. O autor ainda complementa dizendo que os resultados são gerados pelo cálculo do VPL, TIR e outros métodos.

A execução da análise de sensibilidade consiste, comumente, na escolha de uma variável de comportamento incerto. Em seguida, propõem-se mudanças para os valores dessa variável através de aumento ou diminuição percentual com base no valor esperado, mantendo-se os valores das outras variáveis do fluxo de caixa. Por fim, pode-se verificar a sensibilidade do empreendimento quanto àquela variável (CORREIA NETO, 2009).

Para Ferreira (2009), a análise de sensibilidade pode verificar se os investimentos são sensíveis ou insensíveis. Quando sensíveis, pequenas alterações em determinada variável causa mudança quanto à escolha da alternativa analisada. Em oposição, a alternativa é insensível quando amplas alterações em alguma variável não alteram nas decisões quanto à alternativa analisada.

No entanto, um problema apontado por Correia Neto (2009) quanto a essa abordagem é que, por se considerar apenas uma variável, negligencia-se as alterações que ela pode causar em outras variáveis.

2.3.2.2. Análise de cenário

A análise de cenário, segundo Gitman e Madura (2006), parece com a análise de sensibilidade, porém é uma abordagem comportamental com escopo mais amplo. Na visão do autor ela avalia os impactos causados por alteração em diversas variáveis simultaneamente nos resultados esperados pela empresa.

Correia Neto (2009) afirma que a análise de cenário é um incremento quando comparada à análise de sensibilidade. Laponi (2007) propõe a análise com três cenários: o mais provável, o otimista e o pessimista. Correia Neto (2009) concorda que estes cenários são os mais comumente usados e explica que o cenário mais provável normalmente é tratado como o caso-base, enquanto o cenário otimista considera mudanças favoráveis nas variáveis do fluxo de caixa, o que conduz a um resultado superior. Por outro lado, no cenário pessimista, as variáveis terão mudanças desfavoráveis no fluxo de caixa, levando a um resultado inferior. No entanto, com três cenários, pode-se não englobar a ampla gama de possibilidades de variação do fluxo de caixa. Dependendo da complexidade dos projetos, estes podem exigir a avaliação de um maior número de cenários (CORREIA NETO, 2009).

Em seguida, cada cenário avaliado pode ser relacionado a uma probabilidade de ocorrência e, assim, pode-se calcular o VPL baseado nessas probabilidades. Além disso, com o desvio-padrão, pode-se analisar a dispersão dos resultados e ainda a mensuração de um indicador de risco para o projeto (CORREIA NETO, 2009).

Para calcular o VPL resultante das probabilidades, Correia Neto (2009) propõe a seguinte equação:

$$VPL_{ESP} = \sum_{i=1}^n PROB_i \times VPL_i \quad (9)$$

Na qual:

VPL_{ESP} = VPL esperado;

n = número de cenários;

$PROB_i$ = probabilidade do cenário;

VPL_i = VPL do cenário.

Embora possa ser considerado um incremento quanto à análise de sensibilidade, Correia Neto (2009) expõe alguns problemas do método. Um deles consiste na arbitrariedade

quanto à idealização dos cenários otimista, pessimista e mais provável. Outro problema é a metodologia para a escolha quanto à probabilidade de ocorrência de cada cenário, que normalmente é subjetiva. Segundo o autor, essa arbitrariedade e subjetividade podem influenciar tendências nos resultados.

3. DESCRIÇÃO DO ESTUDO

O presente capítulo tem como objetivo descrever o contexto, a metodologia e as etapas pelas quais o autor deste trabalho se utilizou para desenvolver a solução proposta no estudo.

3.1. Contextualização da situação problema

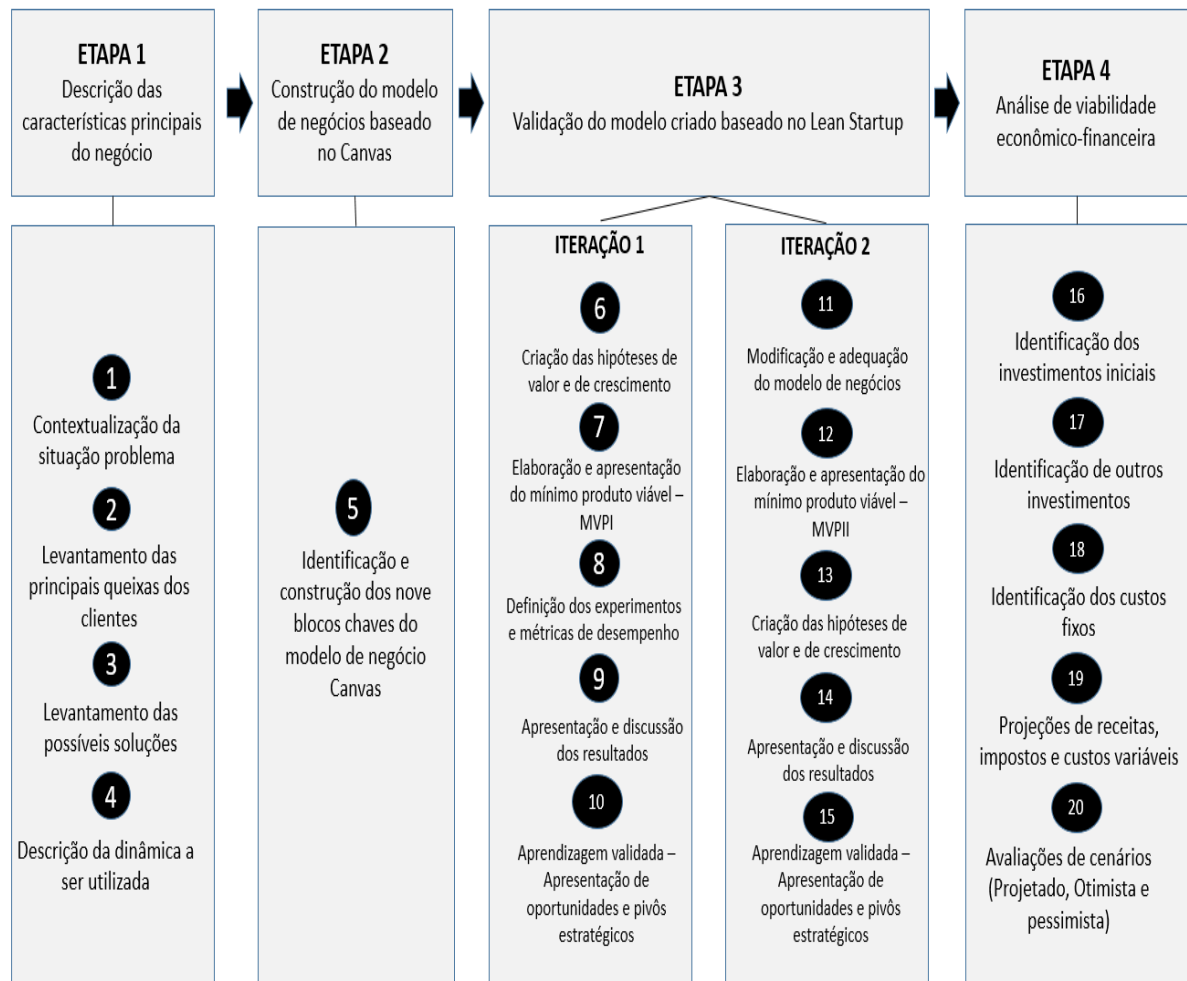
Constata-se, nas mais diversas instâncias jurídicas, que a morosidade processual do Judiciário brasileiro é um problema que afeta negativamente uma grande parcela da população brasileira. A demora na prestação desse serviço pode gerar prejuízos, sejam eles financeiros ou emocionais para todos os envolvidos.

Dois sócios de um escritório de advocacia, localizado na cidade de Fortaleza, ao analisarem esse cenário, decidiram desenvolver uma ferramenta tecnológica que amenizasse essa problemática. O autor desta obra foi convidado por esses profissionais para ajudar na construção dessa solução. A partir disso, criou-se uma empresa de tecnologia (*Startup*) para o desenvolvimento dessa solução. Esse empreendimento tem como objetivo além de desenvolver essa ferramenta, também construir um modelo de negócio inovador, sustentável e lucrativo para toda a empresa. Todas as etapas elaboradas pelo autor na construção desse modelo estão presentes nesse estudo.

3.2. Etapas do estudo

Para o desenvolvimento da ferramenta e do modelo de negócio, as seguintes etapas foram utilizadas como pode ser visto na figura 3:

Figura 3 – Descrição das etapas do trabalho



Fonte: Elaborado pelo Autor.

3.2.1. Etapa 1 - Descrição das características principais do negócio

A primeira etapa consiste em descrever características fundamentais para o funcionamento da empresa, assim como do produto. Nesta fase, o contexto no qual se deu a elaboração deste trabalho foi apresentado, também, foram levantadas as principais queixas das pessoas envolvidas em processos judiciais, assim como o levantamento de possíveis soluções. Todo esse processo foi realizado a partir de entrevistas com potenciais clientes. Dentre as possíveis soluções, destaca-se a criação de uma dinâmica de lances em caixa preta no qual tem seu funcionamento explicado nessa etapa do trabalho.

3.2.2. Etapa 2 - Construção do modelo de negócios baseado no *Canvas*

Nessa etapa, o modelo de negócio da empresa é construído a partir da metodologia do *Canvas*. Todos as nove seções presente no quadro *Canvas* foram desenvolvidos a partir das premissas levantadas na etapa 1 do estudo.

3.2.3. Etapa 3 - Validação do modelo de negócios baseado no *Lean Startup*

Essa etapa consiste em descrever o processo de validação do modelo de negócio criado na etapa 2. Essa validação foi realizada a partir do uso das metodologias abordadas no *Lean Startup*. Dentre elas, pode-se destacar a criação de hipóteses, métricas e de um protótipo (MVP) para validação do modelo de negócio. Verificou-se que o primeiro modelo de negócio foi rejeitado pelos potenciais clientes, o que fez com que um novo fosse elaborado, esse no qual, obteve êxito em todos os testes realizados.

3.2.4. Etapa 4 – Análise econômica- financeira do negócio

Após a validação do negócio, uma análise econômico-financeira é realizada detalhando os principais indicadores econômico-financeiros, tais como projeções de cenários futuros. Nessa etapa foram levantados todos os possíveis gastos fixos e variáveis, assim como projeções de receitas e tributos. A partir desse levantamento foi possível calcular o fluxo de caixa de cada mês em um horizonte de cinco anos.

Com posse de todas essas informações foi possível construir três possíveis cenários econômicos (cenário projetado, otimista e pessimista) e analisar os principais indicadores de retorno dos mesmos (VPL, TIR e Payback Descontado).

Conclui-se através da análise desses indicadores que para o cenário projetado e otimista o negócio é viável economicamente e financeiramente, entretanto, para o cenário pessimista conclui-se o que o mesmo tornava-se inviável.

4. ESTUDO DE CASO

Este capítulo demonstra como se deu a aplicação das diversas etapas propostas no capítulo anterior.

4.1. Etapa 1 – Descrição das características principais do negócio

Como citado anteriormente, uma *Startup* deseja oferecer uma solução tecnológica e inovadora à problemática da morosidade processual que afeta o sistema judiciário brasileiro. Devido ao constante enfrentamento dessa problemática e pela falta de uma solução eficiente no mercado, a equipe dessa organização observou uma excelente oportunidade de negócio a ser explorada.

O primeiro passo dado pela equipe foi observar mais perto os incômodos de potenciais clientes acerca dessa problemática. Através dessa abordagem, foi possível mapear as principais reclamações dessas pessoas a fim de entender suas reais necessidades de uma solução. Dez possíveis clientes (3 advogados, 2 promotores, 4 pessoas físicas envolvidas em um processo judicial e 1 juiz) foram entrevistados e a partir de seus relatos foi construída quadro 2 a seguir:

Quadro 2– Principais reclamações dos clientes

Ranking	Tipo de Problema	Descrição
1°	Demora	Lentidão para a resolução dos processos judiciais
2°	Falta de Efetividade	Acordos com soluções pouco atraentes para uma ou mais parte
3°	Elevados Custos	Elevado custo para a manutenção de um processo judicial
4°	Falta de Comodidade	Processo cansativo e burocrático
5°	Falta de Informação	Dificuldade no acompanhamento do processo judicial (status)

Fonte: elaborado pelo autor

O quadro 2 elenca os principais incômodos para aqueles que lidam com o sistema judiciário, mais precisamente, com o processo judicial. Essas informações foram essenciais para a construção de premissas acerca de soluções para essa problemática.

Após o levantamento das principais reclamações, os membros da *Startup* se reuniram e através de um consenso definiram premissas de soluções para esses problemas como pode ser visto no quadro a seguir:

Quadro 3 – Possíveis soluções para a problemática

Tipo de Problema	Descrição
Demora	Criação de uma plataforma web que agilize os trâmites dos processos
Falta de Efetividade	Dinâmica de negociação baseada em lances que agregue valor para todas as partes envolvidas
Elevados custos	Minimização do custo pelo uso da plataforma evitando os custos de transação
Falta de comodidade	Realizar todas as demandas relacionadas ao processo em um computador
Falta de Informação	Informações rápidas e precisas do processo através da plataforma

Fonte: elaborado pelo autor

Essas soluções encontradas foram utilizadas como base para a criação do modelo de negócio da empresa. Para conseguir colocar em prática todos esses benefícios listados, os membros desenvolveram uma dinâmica para a plataforma como pode ser visto na seção 4.1.1.

4.1.1. Descrição da dinâmica a ser utilizada pela plataforma

A empresa visa criar uma plataforma web que entrará em contato com os possíveis clientes, convidando-os a tentar celebrar um acordo judicial por meio dessa tecnologia. A conciliação será feita mediante a emissão virtual de lances, no qual uma parte não tem acesso ao valor ofertado pela outra.

No caso de “*match*” entre os valores aceitos pelas partes (se o valor que a parte requerida aceitar pagar, exceder o valor que a parte requerente aceita receber), o acordo será firmado e assinado digitalmente pela plataforma sendo, posteriormente, disponibilizada para efetuar o download.

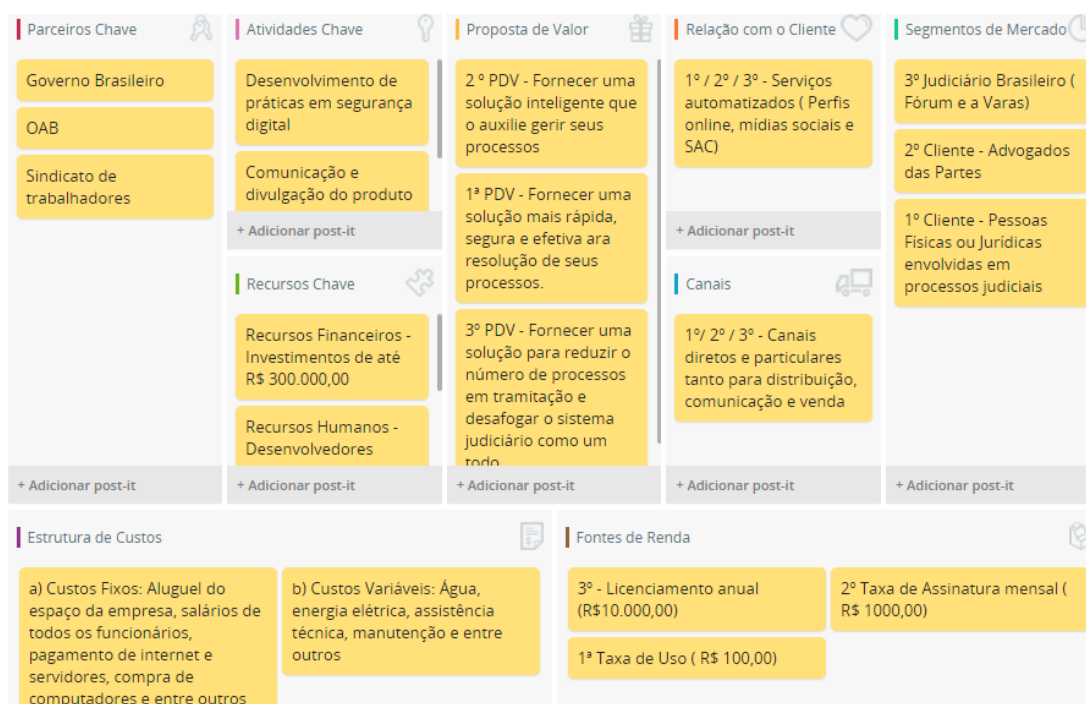
O valor do acordo será concebido a partir de uma média simples entre o lance da parte requerida e o lance da parte requerente no “*match*”. Por exemplo, se o requerente aceita receber R\$ 10 mil e o requerido aceita pagar R\$ 20 mil, o acordo será fechado em R\$ 15 mil, valor benéfico para ambas as partes (o valor do acordo nunca é pior que o valor dos lances ofertados). Caso não ocorra o *match* na primeira tentativa, as partes terão ainda mais duas oportunidades para emitir seus lances. Contudo, se em nenhuma das três rodadas de lances houver o *match*, o processo de negociação será encerrado.

4.2. Etapa 2 – Construção do modelo de negócios baseado no *Canvas*

A partir das premissas identificadas na etapa anterior e da dinâmica pensada pelos membros da empresa, foi consolidado um modelo de negócios a partir do *Canvas* com o objetivo de estruturar e operacionalizar todas as ideias pensadas.

Esse primeiro modelo foi desenvolvido através de um site disponibilizado pelo SEBRAE. Foram considerados diferentes modelos e depois a partir de um consenso geral foi criado modelo da figura abaixo:

Figura 4 – Modelo *Canvas*, iteração 1



Fonte: Adaptado de Sebrae (2016). Disponível em: www.sebraecanvas.com/#/.

Essa configuração foi nomeada de “Iteração 1”, pois representa a primeira estruturação do negócio, formado a partir das ideias de seus desenvolvedores. Esse modelo passou por algumas mudanças devido ao processo de validação junto aos clientes como poderá ser visto nas próximas etapas deste trabalho.

A seguir, encontra-se como cada seção desse modelo de negócio foi desenvolvida:

4.2.1. Segmento de Mercado

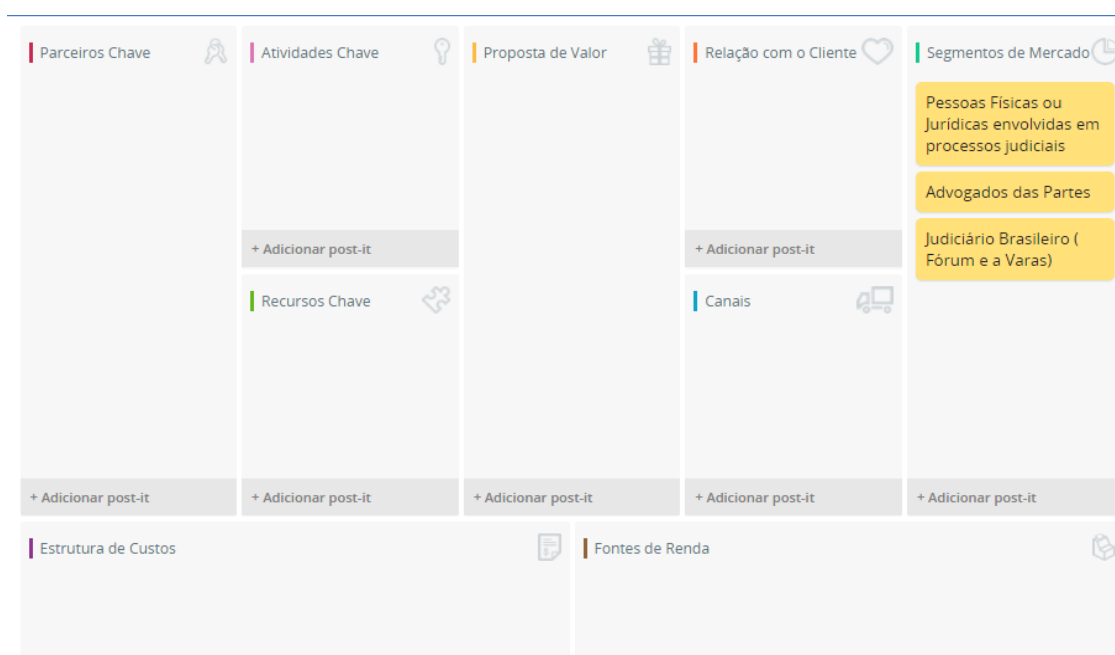
De acordo com a metodologia de Osterwalder (2011), a empresa definiu seu Segmento de Clientes como “Segmentado”, pois foram identificados três possíveis clientes com necessidades e problemas sutilmente diferentes. Esses três consistem em:

- a) **Pessoas físicas ou jurídicas envolvidas em um processo judicial:** Partes

envolvidas em litígios que versam sobre direitos patrimoniais disponíveis (aptos a serem negociados).

- b) Advogados das partes em conflito:** Todos aqueles profissionais que lidam constantemente com litígios que versam sobre direitos patrimoniais disponíveis (aptos a serem negociados).
- c) Sistema Judiciário:** Todos Fóruns e Varas interessados em uma plataforma para auxiliar no descongestionamento no número de processos judiciais.

Figura 5 – Segmento de Mercado (Iteração 1).



Fonte: Adaptado de Sebrae (2016). Disponível em: www.sebraecanvas.com/#/.

4.2.2. Proposta valor

A proposta de valor apresentada pela empresa consiste em fornecer para os clientes uma plataforma virtual que viabiliza a realização de acordos entre pessoas, físicas ou jurídicas, envolvidas em litígios que versam sobre direitos patrimoniais disponíveis (aptos a serem negociados) e que estão em estágio inicial de apreciação pelo Judiciário, por meio da emissão de lances de forma fácil, simples e segura.

A ferramenta se apresenta como solução aos problemas da demora do Judiciário em oferecer uma decisão aos conflitos, da falta de confiança da população na eficiência da Justiça e nos altos custos de transação enfrentados pelas partes para fins de celebração de acordos no âmbito judicial.

Nos negócios com padrão segmentado, cada segmento de clientes tem que ter sua própria proposta de valor. Por mais que eles estejam unidos em uma cadeia mútua, cada um vai apresentar necessidades e exigências diferentes, o que vai requerer uma proposta de valor diferenciada para cada segmento.

- a) **Pessoas físicas ou jurídicas envolvidas em um processo judicial:** Acordos sempre melhores do que os desejados; redução dos gastos processuais; resolução de seus processos de forma rápida, prática e segura; melhoria na imagem da empresa perante aos seus stakeholders;
- b) **Advogados das partes em conflito:** Melhoria na imagem do escritório de advocacia perante aos seus clientes; redução no tempo de negociação; oferta de uma solução rápida e eficaz para seus diversos processos; redução dos gastos processuais; acesso seguro e personalizado;
- c) **Sistema Judiciário:** Redução do número de processos em tramitação no judiciário, aumento da produtividade dos tribunais; redução da morosidade processual; plataforma com integração ao sistema judicial.

Figura 6 – Proposta de Valor (Iteração 1)



Fonte: Adaptado de Sebrae (2016). Disponível em: www.sebraecanvas.com/#/.

4.2.3. Canais

O principal canal a ser utilizado pela empresa para comunicar, distribuir e vender sua solução será através da própria plataforma web criada. Os clientes poderão ter uma relação mais próxima com a empresa através desse instrumento, pois o mesmo terá chats online, onde

o cliente poderá esclarecer suas dúvidas ou avaliar a empresa de forma rápida, além disso uma equipe de marketing e vendas estará de prontidão para qualquer possível esclarecimento.

Para cada segmento de cliente, tem-se um canal específico com suas características próprias. Almejando ter uma visão macro do negócio, a empresa decidiu analisar o seu canal em cinco fases principais: Conhecimento, Avaliação, Compra, Entrega e Pós-Venda.

Para os clientes do tipo pessoas físicas e jurídicas envolvidas em um processo jurídico e para os advogados processualistas tem-se a seguinte configuração:

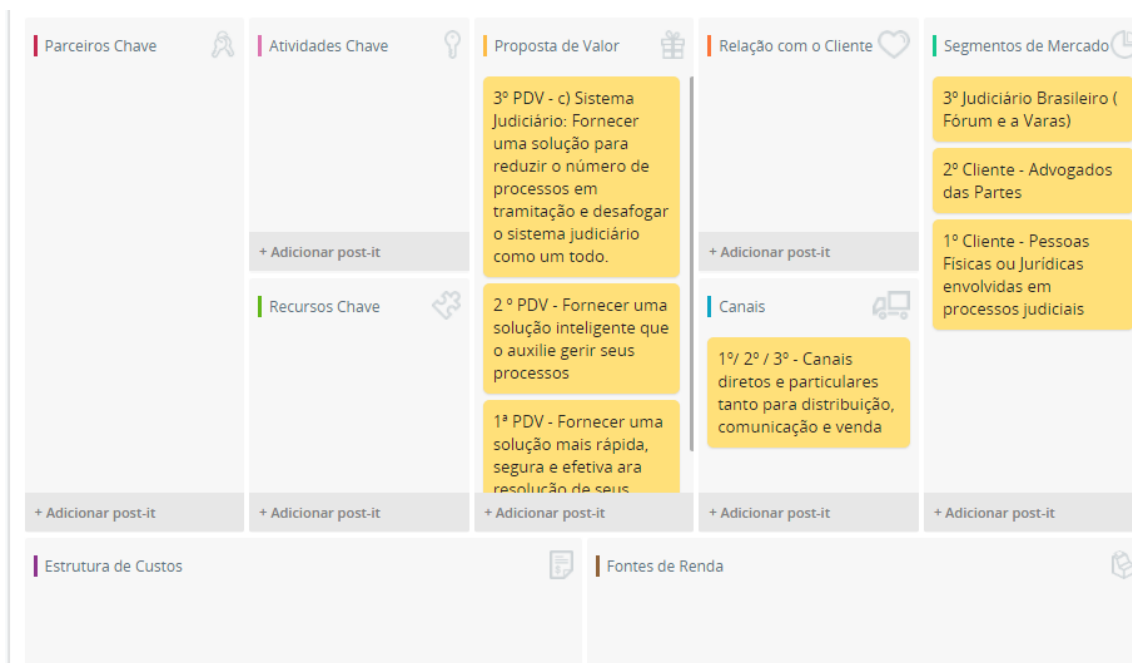
- a) **Conhecimento:** Para essa fase será utilizada Mídias Sociais (Facebook, Instagram, Snapchat) e também o próprio site para divulgação do produto;
- b) **Avaliação:** Para essa fase serão utilizados questionários online que serão distribuídos por e-mail, pelo site e pela plataforma web criada. Além disso, almeja-se distribuir urnas e questionários pelos escritórios de advocacia, varas e fóruns para avaliar a opinião dos clientes;
- c) **Compra:** O processo de compra consiste no pagamento à empresa pelo uso da plataforma. Todo esse processo será realizado da plataforma Web;
- d) **Entrega:** O processo de entrega consiste em entregar o acordo assinado que será disponibilizado para download na plataforma;
- e) **Pós Venda** – Essa fase utilizará o site, a plataforma web, mídias sociais e o call center da empresa.

Para os Fóruns e Varas, tem-se uma configuração similar, mas diferente em certos pontos:

- a) **Conhecimento:** Para essa fase serão utilizadas visitas aos profissionais que atuam no judiciário (juízes, promotores, desembargadores) para promover o produto, assim como mídias sociais (Facebook, Instagram, Snapchat) e o próprio site;
- b) **Avaliação:** Para essa fase serão utilizados questionários online, que serão distribuídos por e-mail, pelo site e pela plataforma web criada.
- c) **Compra:** O processo de compra consiste no pagamento à empresa pelo uso da plataforma. Todo esse processo será realizado pela equipe comercial por telefone ou presencialmente;
- d) **Entrega:** O processo de entrega consiste em fornecer uma senha e login para cada fórum ou vara para que os mesmos utilizem o produto. Essas informações confidenciais serão enviadas via e-mail ou por telefone aos clientes;

- e) **Pós Venda** – Essa fase utilizará o site, a plataforma web, mídias sociais e o Call Center da empresa para tratar de qualquer assunto inerente à pós venda da empresa.

Figura 7 – Canais do modelo de negócio (Iteração 1)



Fonte: Adaptado de Sebrae (2016). Disponível em: www.sebraecanvas.com/#/.

4.2.4. Relação com o cliente

A categoria utilizada de relacionamento com cliente para cada segmento de cliente da empresa será a de serviços automatizados. Como já exposto anteriormente, a empresa buscará uma relação constante com seus clientes através da internet (mídias sociais, chats online, comunidades online e outros).

Cada usuário terá um perfil online na plataforma que lhe trará serviços personalizados. Esses perfis reconhecerão clientes individuais e suas características pessoais com o intuito de lhe fornecer informações exclusivas sobre seus pedidos e transações. Além dessa configuração, a mesma oferecerá um serviço de atendimento ao cliente (SAC) por telefone, que deverá ser utilizado para tirar dúvidas dos clientes sobre produtos, serviços e também para resolver problemas e receber feedbacks sobre o trabalho da empresa.

Figura 8 – Relação com o cliente (Iteração 1)



Fonte: Adaptado de Sebrae (2016). Disponível em: www.sebraecanvas.com/#/.

4.2.5. Fontes de Renda

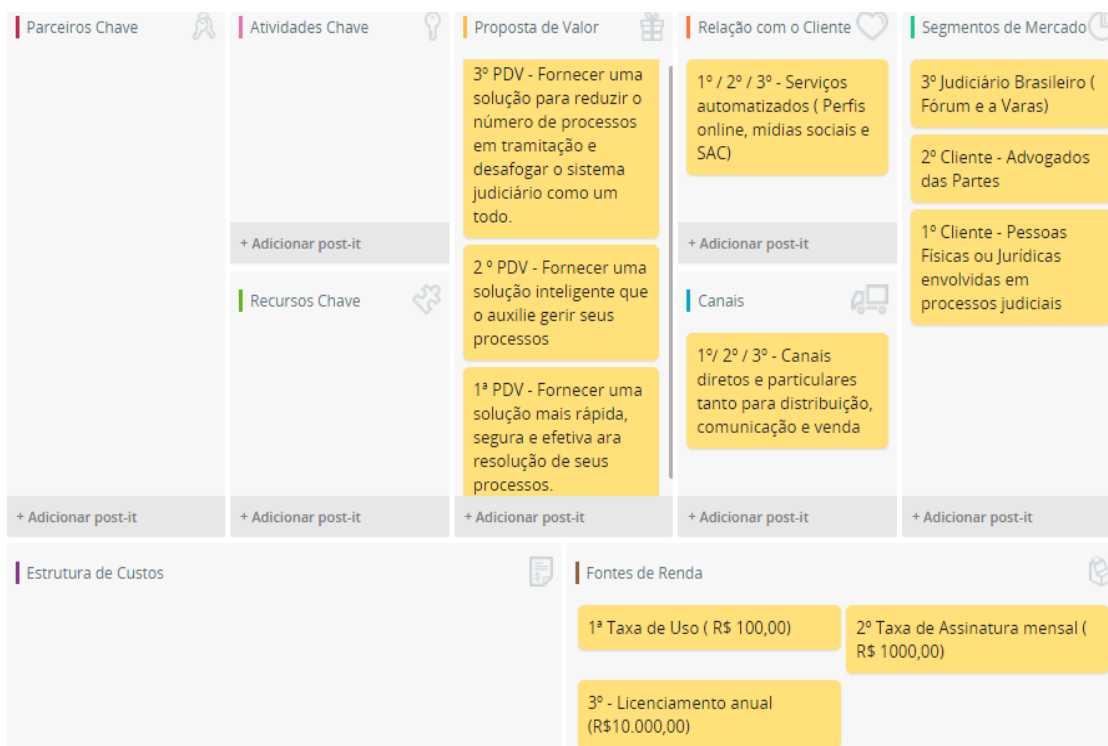
De maneira geral, as fontes de receitas podem ser de dois tipos diferentes: transações únicas ou renda recorrente. Neste modelo de negócios, adotou-se a renda recorrente, resultante do pagamento constante, advindo da entrega da proposta de valor ao cliente, que, nesse caso, representa a entrega da plataforma que auxilia na negociação dos processos judiciais.

A empresa optou por utilizar três formas para gerar receita. Cada uma delas corresponde a um determinado segmento de clientes da organização:

- a) **Pessoas físicas ou jurídicas envolvidas em processos judiciais:** Para esse segmento de cliente será utilizado a taxa de uso como forma geradora de receita. A parte requerida do processo ao firmar um acordo pela plataforma terá que efetuar um pagamento no valor de R\$ 100,00 (cem reais). Após o pagamento dessa taxa, o acordo em formato PDF estará disponível para download;
- b) **Advogado das partes -** Para esse segmento de cliente será utilizado a taxa de assinatura mensal como forma geradora de receita. Os advogados terão que efetuar um pagamento mensal no valor de R\$ 1000,00 (mil reais) para utilizar a plataforma em seus escritórios. Essa taxa permite o uso da plataforma por trinta dias;
- c) **Judiciário (Fórum, Varas, Tribunais e outros):** Para esse segmento de cliente

será utilizado um licenciamento anual como forma geradora de receita. Devido ao grande volume de processos, todas as organizações integrantes do judiciários (Fórum, Varas e Tribunais) terão que efetuar um pagamento mensal no valor de R\$ 10.000,00 (dez mil reais) para utilizar a plataforma em seus domínios. Essa taxa permite o uso da plataforma no período de um ano (365 dias) independentemente do número de acordos celebrados.

Figura 9 – Fonte de Renda (Iteração 1)



Fonte: Adaptado de Sebrae (2016). Disponível em: www.sebraecanvas.com/#/.

4.2.6. Recursos Chave

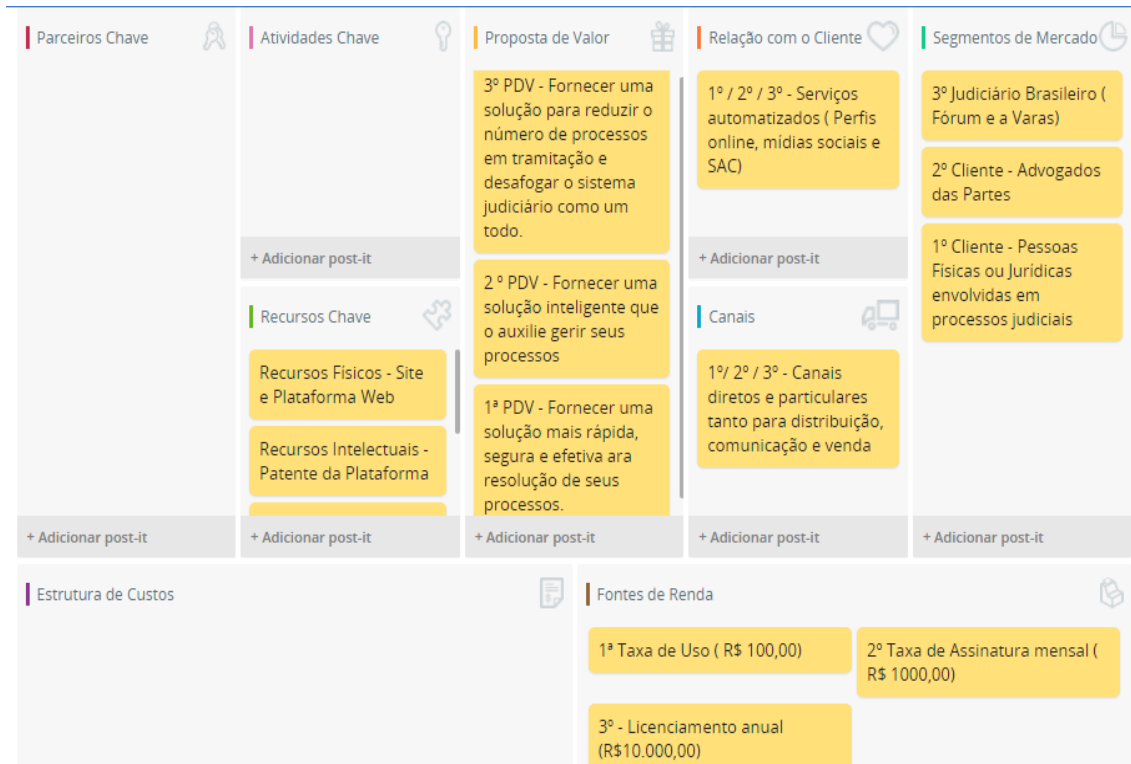
Os principais recursos a serem utilizados pela empresa estão estruturados da seguinte forma:

- Recursos físicos:** Escritório para até 20 pessoas, Site, Plataforma Web, Mesa, Cadeiras, Computadores, Servidores, Internet (acima de 50 Megabytes), telefones, materiais de divulgação (panfletos e banners) e entre outros;
- Recursos Intelectuais:** Quanto aos recursos intelectuais, será a patente da plataforma web. O seu desenvolvimento completo e todo o trabalho de criação da mesma tem um custo e deve permanecer como patrimônio da empresa;
- Recursos Humanos:** Desenvolvedores de Softwares e aplicações Web, analistas de marketing digital, analista de segurança digital, gerente de TI, equipe de Call

Center, vendedores, funcionários de limpeza e de segurança;

- d) **Recursos Financeiros:** Investimentos iniciais de até R\$ 20.000,00 (vinte mil reais).

Figura 10 – Recursos Chave (Iteração 1)



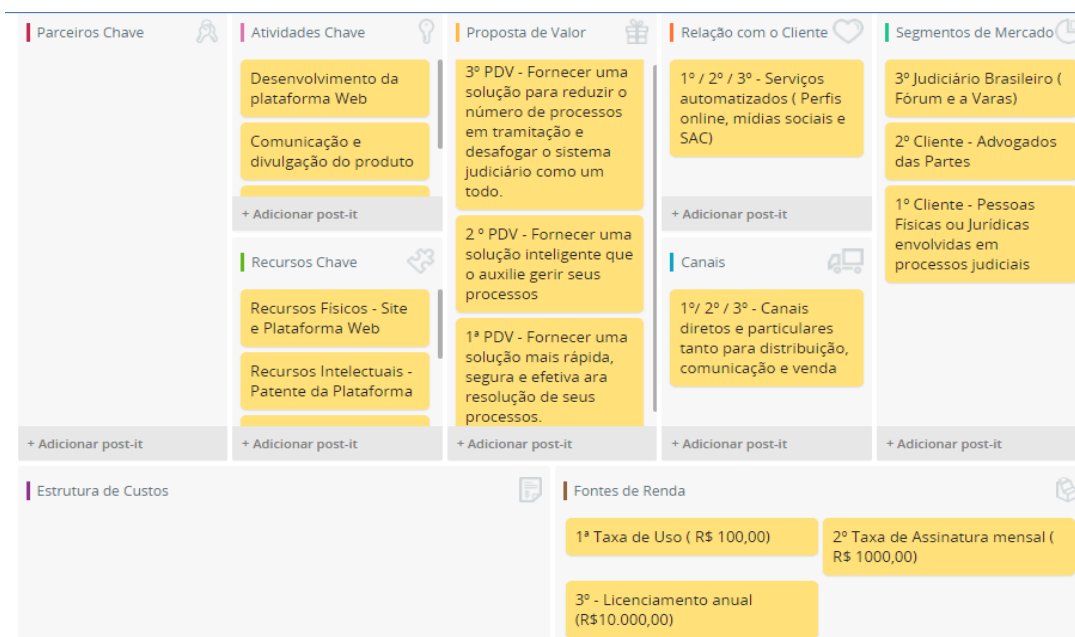
Fonte: Adaptado de Sebrae (2016). Disponível em: www.sebraecanvas.com/#/.

4.2.7. Atividades Chave

As principais atividades – chave consistem em:

- Desenvolvimento e manutenção da plataforma Web;** Essa atividade é fundamental para entregar a solução requisitada pelos clientes.
- Comunicação e Divulgação do produto:** Essa atividade é crucial para a divulgação do produto, promovendo o entendimento dos benefícios do uso da plataforma.
- Desenvolvimento de práticas de segurança digital:** Essa atividade consiste em realizar práticas em segurança digital para fornecer proteção aos dados inseridos na plataforma.

Figura 11 – Atividades-chave (Iteração 1)



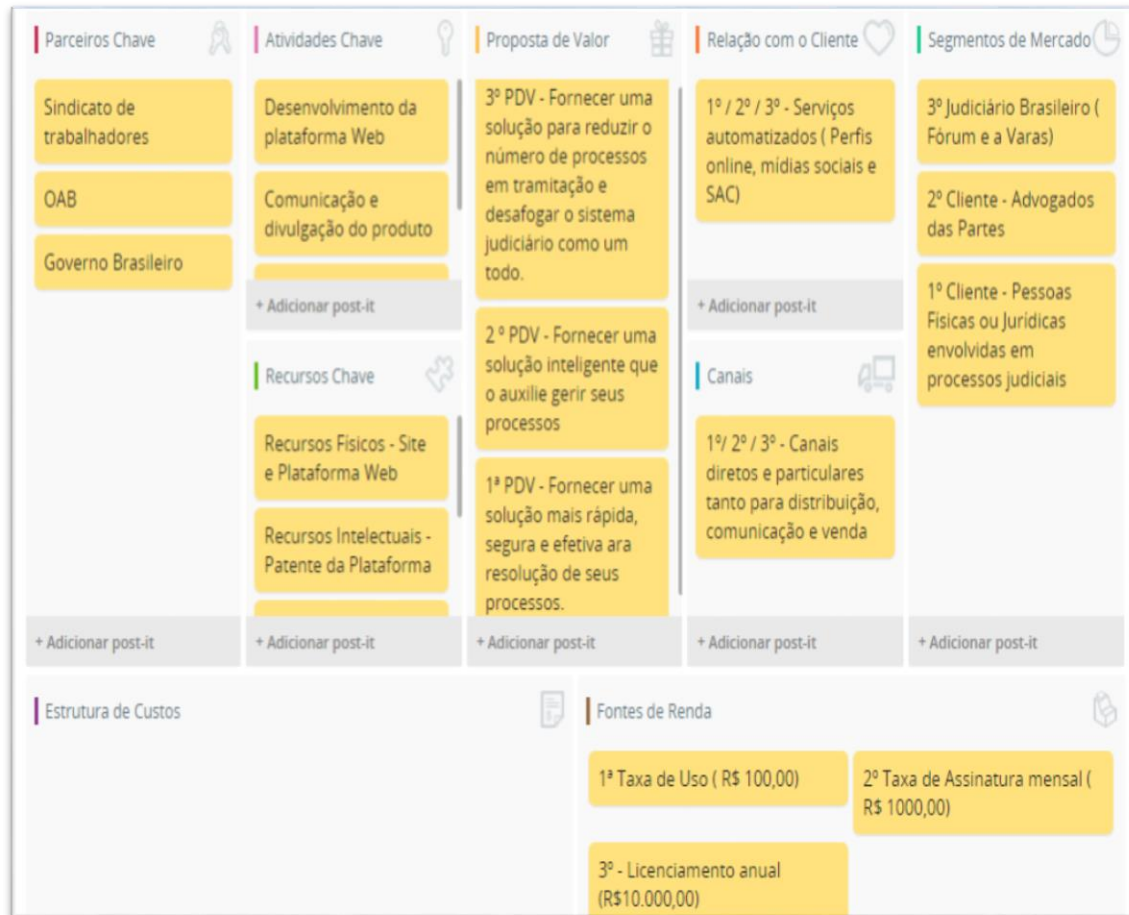
Fonte: Adaptado de Sebrae (2016). Disponível em: www.sebraecanvas.com/#/.

4.2.8. Parceiros Chave

Para o sucesso desse modelo de negócio, a empresa terá que buscar parceiros que agreguem valor ao modelo. Para isso, a empresa irá buscar, para cada segmento de cliente, um potencial parceiro para alavancar o negócio. A empresa elencou três principais parceiros que poderão montar uma aliança estratégica junto com a organização, são eles:

- Sindicatos de trabalhadores:** O sindicato terá um papel fundamental em divulgar aos seus membros sobre a utilização da plataforma. Muito das ações trabalhistas podem ser solucionadas através da plataforma. Com o apoio dos sindicatos, um maior número de processos pode ser alcançado.
- Ordem dos Advogados do Brasil (OAB):** Esse órgão poderá fornecer uma aliança estratégica forte, uma vez que um dos principais clientes da plataforma são os advogados brasileiros. Essa instituição, uma vez parceira, poderá promover a plataforma em todo território brasileiro e estimular o uso dela entre seus membros.
- Governo:** O governo poderá estimular as varas, fóruns e os tribunais a usarem, no processo de conciliação judicial, a plataforma da empresa. Isso traria benefícios para ambas as partes. A empresa ganharia receita e o governo reduziria de forma inteligente o problema da morosidade processual já abordada neste trabalho.

Figura 12 – Parceiros Chave (Iteração 1)



Fonte: Adaptado de Sebrae (2016). Disponível em: www.sebraecanvas.com/#/.

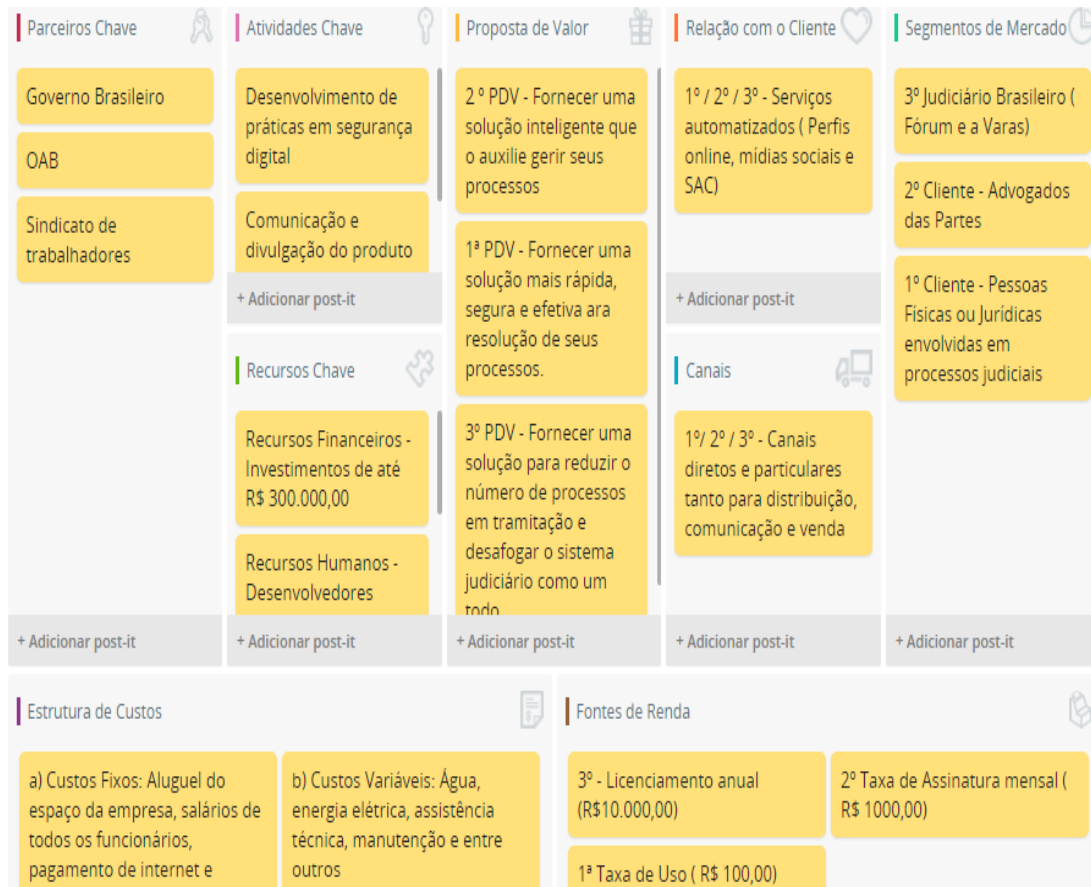
4.2.9. Estrutura de custos

A estrutura de custos utilizada pela empresa consiste no tipo “Direcionado pelo Custo”, uma vez que a organização visa manter uma estrutura de custo baixa, utilizando propostas de valor de baixo preço e automação máxima. Para o início das operações os custos mais importantes podem ser classificados como:

- a) **Custos Fixos:** Aluguel do espaço da empresa, salários de todos os funcionários, pagamento de internet e servidores, manutenções preditivas e entre outros;
- b) **Custos Variáveis:** Água, luz, manutenções corretivas e entre outros.

Um maior detalhamento dos custos será apresentado no tópico referente a análise econômico-financeira do negócio.

Figura 13 – Estrutura de Custos (Iteração 1)



Fonte: Adaptado de Sebrae (2016). Disponível em: www.sebraecanvas.com/#/.

4.3. Etapa 3 – Validação das hipóteses baseado no *Lean Startup*

4.3.1. Criação das hipóteses de valor e de crescimento (iteração 1)

Uma vez criado o modelo de negócio (Iteração 1), a empresa criou hipóteses sobre os principais aspectos que causavam incertezas sobre o negócio, tais hipóteses são apresentadas no quadro a seguir:

Quadro 4 – Hipóteses de Valor e Crescimento (iteração 1)

Código	Hipóteses de valor
H1	Pessoas envolvidas em processos judiciais estão disposta a utilizar a plataforma web para solucionar seus litígios
H2	Advogados envolvidos em processos judiciais estão dispostos a utilizar a plataforma web para solucionar os litígios
H3	Varas, tribunais ou Fóruns estão dispostos a utilizarem a plataforma web para solucionar a problemática acerca da morosidade processual
H4	Pessoas envolvidas em processos judiciais estão disposta a pagar o valor cobrado pela empresa

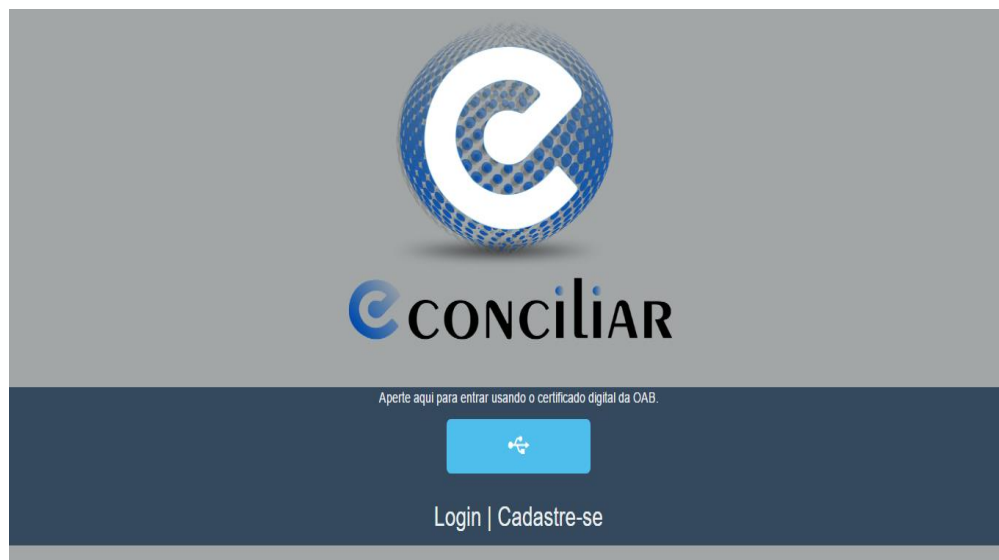
H5	Advogados envolvidos em processos judiciais estão dispostos a pagar o valor cobrado pela empresa
H6	Varas, tribunais ou Fóruns estão dispostos a pagar o valor cobrado pela empresa
Código	Hipóteses de crescimento
H7	Desempenho por acesso a plataforma
H8	Desempenho por acesso ao website institucional

Fonte: elaborado pelo autor

4.3.2. Elaboração e apresentação do mínimo produto viável – MVP I

Visando testar todas as hipóteses levantadas no tópico anterior, a empresa construiu o MVP I. Esse instrumento consistiu em uma plataforma web, que fornecia uma solução rápida, barata e segura para a celebração de acordos judiciais através da emissão de lances em caixa preta. A mesma foi construída no período de 04/04/2016 a 03/05/2016 a partir da dinâmica e do modelo de negócio já abordado anteriormente. O seu processo de validação se deu entre os períodos de 04/05/2016 a 04/07/2016.

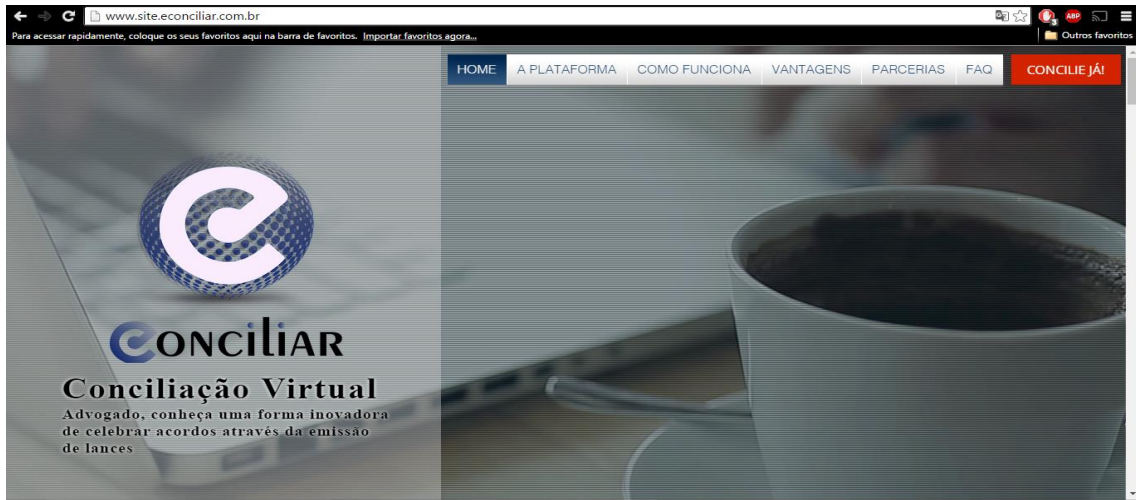
Figura 14 – Plataforma web da empresa (MVP I)



Fonte: elaborado pelo autor

Durante o mesmo período deu-se a construção do website do produto visando testar as hipóteses de crescimento.

Figura 15 – Website da empresa



Fonte: elaborado pelo autor

4.3.3. Definição dos experimentos e métricas de desempenho (Iteração 1)

Uma vez definidas as hipóteses a serem testadas e criado o MVP I, a empresa elaborou experimentos e métricas para avaliar o desempenho de cada hipótese. O quadro a seguir apresenta os experimentos realizados para cada hipótese.

Quadro 5 – Experimentos utilizados para validação das hipóteses

Tipo	Hipóteses	Experimentos
Hipóteses de Valor	H1	Entrevista com 20 pessoas envolvidas em processos judiciais para avaliar sua opinião em relação à utilização da plataforma
	H2	Entrevista com 20 advogados envolvidos em processos judiciais para avaliar sua opinião em relação à utilização da plataforma
	H3	Entrevista com 10 membros do judiciário (desembargadores, promotores e juízes para avaliar sua opinião em relação à utilização da plataforma
	H4	Entrevista com 20 pessoas envolvidas em processos judiciais para avaliar sua opinião em relação ao valor cobrado pela plataforma
	H5	Entrevista com 20 advogados envolvidos em processos judiciais para avaliar sua opinião em relação ao valor cobrado pela plataforma
	H6	Entrevista com 10 membros do judiciário (desembargadores, promotores e juízes para avaliar sua opinião em relação a valor cobrado pela plataforma
Hipóteses de crescimento	H7	Número de visitantes na plataforma web
	H8	Número de visitantes no Website

Fonte: elaborado pelo autor

A partir da definição dos experimentos, foi-se necessário criar métricas para avaliar os resultados dos experimentos, como pode ser visto no quadro 6 a seguir:

Quadro 6 – Métricas utilizadas para validação das hipóteses

Tipo	Hipóteses	Métricas
Hipóteses de Valor	H1	Aceitação de pelo menos 50% dos entrevistados
	H2	Aceitação de pelo menos 50% dos entrevistados
	H3	Aceitação de pelo menos 50% dos entrevistados
	H4	Aceitação de pelo menos 50% dos entrevistados
	H5	Aceitação de pelo menos 50% dos entrevistados
	H6	Aceitação de pelo menos 50% dos entrevistados
Hipóteses de crescimento	H7	50 acessos
	H8	200 acessos

Fonte: elaborado pelo autor

4.3.4. Apresentação e discussão dos resultados (Iteração 1)

Durante o período de 2 meses (de 04/05/2016 a 04/07/2016), o MVP I foi testado de acordo com os experimentos explicitados no tópico anterior. Após esse período, a equipe consolidou os resultados no quadro 7:

Quadro 7 – Resultados do MVP I

Tipo	Hipóteses	Experimentos	Métricas	Validado	Invalidado
	H1	Entrevista com 20 pessoas envolvidas em processos judiciais para avaliar sua opinião em relação à utilização da plataforma	Aceitação de pelo menos 50% dos entrevistados		28,33 % Usariam a plataforma
	H2	Entrevista com 20 advogados envolvidos em processos judiciais para avaliar sua opinião	Aceitação de pelo menos 50% dos entrevistados	76,66 % Usariam a plataforma	

Hipóteses de Valor		em relação à utilização da plataforma			
	H3	Entrevista com 10 membros do judiciário (desembargadores, promotores e juízes para avaliar sua opinião em relação à utilização da plataforma	Aceitação de pelo menos 50% dos entrevistados		40,00 % Usariam a plataforma
	H4	Entrevista com 20 pessoas envolvidas em processos judiciais para avaliar sua opinião em relação ao valor cobrado pela plataforma	Aceitação de pelo menos 50% dos entrevistados		41,66 % Aceitam o valor cobrado
	H5	Entrevista com 20 advogados envolvidos em processos judiciais para avaliar sua opinião em relação ao valor cobrado pela plataforma	Aceitação de pelo menos 50% dos entrevistados		46,66 % Aceitam o valor cobrado
	H6	Entrevista com 10 membros do judiciário (desembargadores, promotores e juízes para avaliar sua opinião em relação a valor cobrado pela plataforma	Aceitação de pelo menos 50% dos entrevistados		30,00 % Aceitam o valor cobrado
	Hipóteses de crescimento	H7	Divulgação da plataforma	50 acessos	
H8		Divulgação do Website	200 acessos		73 acessos

Fonte: elaborado pelo autor

Como pode ser visto, dentre as oito hipóteses avaliadas apenas uma delas foi validada de acordo com as métricas utilizadas pelos membros da empresa. A equipe consolidou, através de opiniões internas (membros da empresa) e externas (possíveis clientes) as razões pelas quais as hipóteses não foram validadas da seguinte forma:

- a) **Hipótese 1 e 4 (H1 e H4):** Muitas pessoas envolvidas em litígios acharam-se despreparadas para negociar suas causas, as mesmas informaram que achar um valor comum para o acordo seria mais apropriado se realizado pelos seus advogados, uma vez que esses profissionais já haviam sido contratados para dá o despacho inicial no processo e os mesmos poderiam lidar de forma mais fácil na condução da solução por ter um conhecimento maior na área.

- b) **Hipótese 3 e 6 (H3 e H6):** Os membros do judiciário (Desembargadores, Juízes e promotores) afirmaram que o uso dessa plataforma precisaria ser validado fortemente entre os advogados para posteriormente ser um instrumento do judiciário brasileiro.
- c) **Hipótese H5:** Apesar de uma forte aceitação entre os advogados, os mesmos se queixaram em relação ao valor cobrado pela empresa. Esses profissionais afirmaram que apesar da plataforma ser uma excelente forma de solucionar os processos judiciais, a mesma fornece um custo que os mesmos não estariam dispostos a pagar.
- d) **Hipótese 7 e 8 (H7 e H8):** A equipe durante os dois meses de teste do MVP I investiu pouco na divulgação de seu website e plataforma. A principal divulgação feita pela mesma, durante esse período, foi através das entrevistas e da divulgação boca-a-boca.

4.3.5. Aprendizagem validada – Apresentação de oportunidades e Pivôs estratégicos (Iteração 1)

A partir dos testes das hipóteses já discutidas no tópico anterior, a empresa viu a necessidade de implementar mudanças em seu modelo de negócios. Novas estratégias foram desenhadas em busca de melhores resultados, uma vez que sete das oito hipóteses criadas pela empresa foram refutadas pelos seus clientes. Todos os feedbacks dos clientes foram considerados e os seguintes pivôs estratégicos foram tomados:

- **Público Alvo:** Como pode ser visto, as hipóteses H1, H2 e H3 visavam analisar a aceitação de determinados segmentos de clientes ao produto. Através dos testes, a empresa constatou que, tanto o judiciário (Varas, Tribunais e Fóruns) e as partes (pessoas físicas e jurídicas envolvidas em processos judiciais), não apresentavam desejo imediato em utilizar a plataforma. Entretanto, houve um grande interesse por meio dos advogados em utilizar a plataforma. Com isso, a equipe decidiu focar exclusivamente todo o seu negócio nesse segmento. A equipe constatou que o foco nos advogados poderia oferecer uma proposta de valor maior a esse segmento e consequentemente uma maior retenção desse tipo de cliente. Vale ressaltar que esse cliente atua como um mediador entre os outros dois clientes, assim uma vez conquistado esse segmento, tentar alcançar os outros dois segmentos poderá ser um processo mais fácil.
- **Fontes de Receita:** Através das hipóteses H4, H5 e H6, pôde-se analisar se era

viável a fonte de receita sugerida pela empresa. Como resultado, constatou-se que nenhuma das formas sugeridas agradaram os clientes e mudanças estratégicas eram necessárias. A equipe viu a necessidade de criar uma fonte de receita que não prejudicasse o desenvolvimento do negócio e, ao mesmo tempo, não causasse grandes custos aos seus clientes. Contudo, a empresa focou em criar uma fonte de receita ao público advogado, uma vez que a mesma tomou a decisão de focar o seu negócio apenas nesse segmento de cliente.

- **Marketing:** Grande parte do insucesso das hipóteses H7 e H8 deu-se pela falta de investimento em marketing online e off-line. Com a equipe bem reduzida, a empresa não conseguiu focar e alocar recursos nessa área. Entretanto, para a próxima iteração, a equipe focou de forma intensa nessa área.

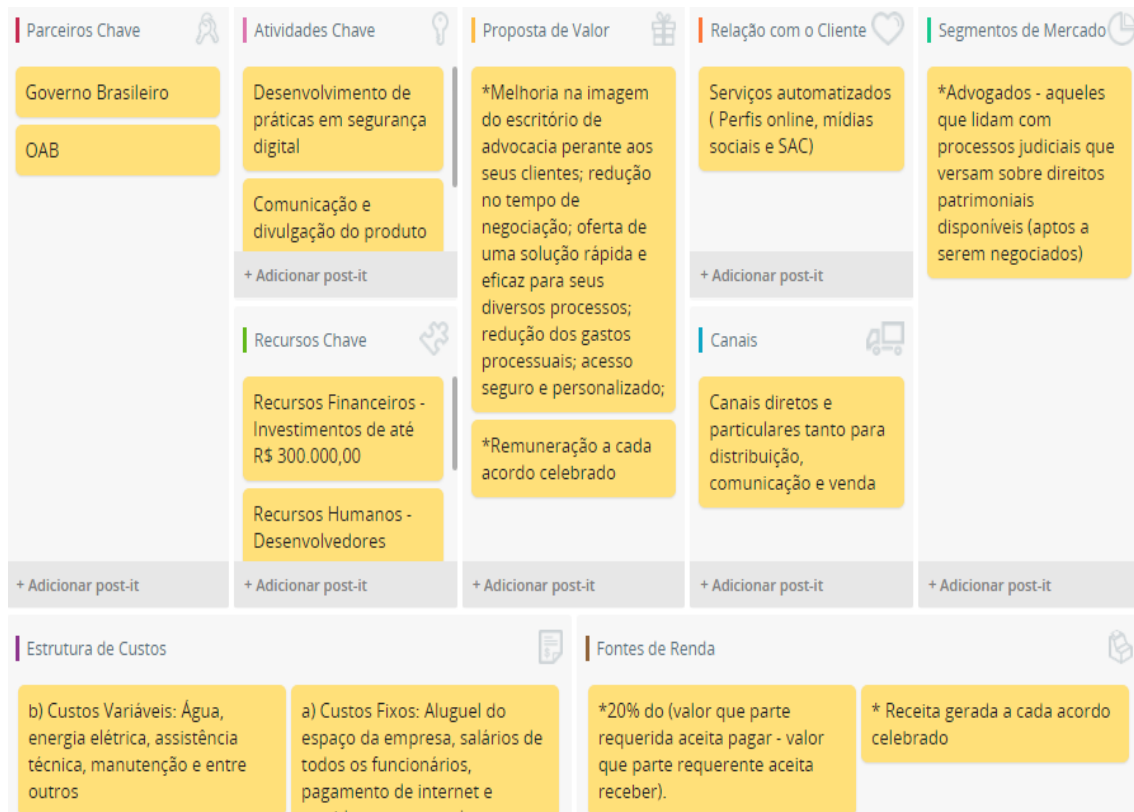
4.3.6. Modificação e adequação do modelo de negócios (Iteração 2)

Uma vez analisada a primeira iteração com o mercado, dá-se o momento de avaliar o que se deve permanecer na estratégia, o que se deve refutar e, mais importante, o que deve ser ajustado para atender melhor ao mercado e ganhar escala.

A configuração passada mostrou um grande insucesso nos testes em relação as métricas adotadas pela empresa. Com isso, a empresa viu-se obrigada a modificar e adequar vários pontos do modelo de negócio para atingir novos resultados e procurar validar novas hipóteses.

Visando um melhor entendimento, um novo *Canvas* foi elaborado. Os principais elementos modificados do modelo de negócio da primeira interação estão identificados pelos *Post-its* que apresentam um asterisco em sua composição.

Figura 16 – Modelo de Negócio (Iteração 2)



Fonte: Adaptado de Sebrae (2016). Disponível em: www.sebraecanvas.com/#/.

a) Segmento de Mercado:

A empresa decidiu focar todo seu negócio nos advogados, especialmente aqueles que lidam com processos judiciais constantemente, que versam sobre direitos patrimoniais disponíveis (aptos a serem negociados). Os outros segmentos abordados na iteração 1 foram descartados nessa iteração do modelo de negócio. Entretanto, a equipe irá tentar alcançar esses clientes em um futuro próximo caso a plataforma venha a se popularizar entre os advogados.

b) Proposta de Valor

Além de todos os benefícios já incluídos na interação 1, a equipe decidiu oferecer uma remuneração aos advogados a cada acordo celebrado por meio da plataforma. A equipe acredita que essa característica será fundamental para atrair mais clientes e agregar valor ao produto.

c) Canais

A empresa continuará utilizando os mesmos canais descritos na iteração 1. Entretanto, viu-se a necessidade de um maior investimento nos canais de divulgação. Com isso a equipe irá aumentar seu portfólio de ferramentas de divulgação.

d) Relação com o cliente

Não se viu a necessidade de modificar a configuração de relacionamento com o cliente. Entretanto, é perceptível que, com a exclusão dos outros segmentos, a equipe poderá ter uma relação mais próxima aos advogados, uma vez que toda a organização estará focada nas mais diversas especificidades que os advogados possam ter.

e) Fontes de Renda

Devido ao péssimo resultado obtido na primeira interação em relação a fonte de Receita, a equipe propôs uma mudança radical na forma de gerar receita.

A plataforma terá acesso gratuito para os advogados, mas será cobrado uma comissão sobre os processos que obtiverem acordos realizados pela plataforma. Assim, a empresa apenas receberá se a mesma cumprir a promessa de conseguir um bom acordo para as partes. A comissão será calculada através da seguinte fórmula:

*Comissão = 20% * (valor que parte requerida aceita pagar - valor que parte requerente aceita receber).*

f) Recursos Chave

A empresa utilizará os mesmos recursos da interação 1

g) Atividades Chave

A empresa utilizará as mesmas Atividades-Chave da interação 1

h) Parcerias Principais

A empresa não procurará mais parceria com os sindicatos de trabalhadores, uma vez que essa aliança era necessária quando as partes (pessoas físicas ou jurídicas envolvidas em processos judiciais) eram parte do negócio. Agora, com o foco nos advogados, a empresa continuará procurando fortemente parcerias com OAB e o Governo.

i) Estrutura de Custos

Nenhum pivô estratégico realizado trará novos custos ao modelo de negócio. Com isso, a estrutura de custos para essa interação será a mesma utilizada na interação 1

4.3.7. Elaboração e apresentação do mínimo produto viável – MVP II

Devido ao grande insucesso dos testes na iteração 1, foi necessário realizar muitas mudanças no escopo original do projeto. Um novo MVP II foi pensado pela equipe a partir de todo aprendizado obtido da primeira iteração com o mercado. Seguindo o novo modelo de negócio, o novo instrumento será uma nova plataforma web de conciliação extrajudicial, que atuará como meio para que advogados consigam celebrar acordos no âmbito de processos judiciais que versem sobre direitos patrimoniais disponíveis e que ainda estejam no estágio inicial de tramitação no sistema judiciário.

O fluxo de execução e a estrutura de funcionamento da plataforma foram desenvolvidos com o objetivo de tornar a plataforma eficiente e segura. Para garantir a eficiência da plataforma, é essencial que os acordos obtidos através da plataforma tenham validade jurídica, fato que só será conseguido através da integração da plataforma com os certificados digitais da OAB de cada advogado. Na seção abaixo, são detalhados os principais desafios relacionados a essa nova configuração da plataforma.

a) Integração com o certificado digital da OAB

A integração com o certificado digital da OAB é importante por dois principais motivos: primeiro, o certificado digital da OAB é uma forma de garantir a identidade do advogado usuário da plataforma, já que ele é um instrumento pessoal e seguro. O segundo motivo consiste na possibilidade que o certificado confere ao advogado de assinar digitalmente documentos, garantindo validade e autenticidade a eles por meio de um mecanismo de chave pública/chave privada.

O primeiro desafio é a implementação de um autenticador para a plataforma, que seja integrado ao certificado digital do advogado, então o seu ato de cadastro e autorização para uso da plataforma só será completo quando o seu certificado digital for prontamente reconhecido pela plataforma. Isso permite que a ferramenta certifique a identidade do advogado que está buscando os acordos.

O segundo desafio é a implementação de um assinador digital para o advogado, que também use o seu certificado digital. O assinador digital é importante para conferir validade e autenticidade aos documentos gerados pela plataforma, que serão o “Termo de Uso” e os “Termos de Acordo” gerados para cada processo que obtiver uma conciliação através da plataforma.

Os desafios relacionados à integração com o certificado digital da OAB exigem conhecimento e pesquisa sobre interfaces de comunicação entre a porção cliente de aplicações Web (navegadores) com hardwares conectados a máquina do cliente dessa aplicação e a posterior comunicação dos dados coletados do advogado, que estão criptografados nesses certificados, com o servidor da aplicação web. Planeja-se implementar tanto o autenticador digital quanto o assinador digital através de um “applet”, implementado na linguagem de computação “Java”.

Com os advogados devidamente autenticados na plataforma e conseguindo aplicar suas assinaturas digitais, o segundo desafio para a implementação da plataforma é a identificação dos processos de cada advogado que estão em tramitação no Poder Judiciário. A solução para esse desafio é explicada na seção abaixo.

b) Leitura automática dos Diários do poder judiciário de cada estado

Com a integração com os certificados digitais já implementadas, o advogado conseguirá ter pleno acesso à plataforma. No entanto, para que o a plataforma seja funcional, mostra-se necessário que os processos em tramitação de cada advogado já estejam nos bancos de dados da plataforma, à sua disposição para fins de conciliação.

Para solucionar esse desafio foi desenvolvido um programa que lerá todos os dias a distribuição dos processos no diário da justiça de cada estado e filtrará aqueles que poderão ser conciliados através da plataforma. O critério usado para seleção foi a criação de uma lista de classes de processos judiciais, seguindo os padrões do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que cumprem as condições para serem conciliados via plataforma (versem sobre direitos patrimoniais disponíveis).

Projeta-se implementar o leitor dos diários como um programa externo à plataforma. Todos os dias, em um horário pré-determinado, os diários serão baixados (download) e lidos, e os dados dos processos selecionados serão salvos no banco de dados de um Web Service que terá a função exclusiva de comunicar os dados dos processos selecionados para a plataforma. O leitor tem importância fundamental para a plataforma, pois com ele é possível garantir que os processos cadastrados na plataforma estarão sempre atualizados e também os dados das partes requerentes e de seus advogados para, assim, haver uma prospecção ativa com os possíveis clientes.

O papel mais importante para o leitor é captar os dados dos novos processos em tramitação na justiça e comunicá-los ao servidor da empresa, mas uma importante função indireta dele é informar os dados dos advogados envolvidos nesses processos, facilitando o

trabalho de saber para que grupo de advogados divulgar a plataforma através do exposto na seção abaixo.

c) Envio de email para advogados com novos processos

O leitor de diários fornece a plataforma os dados dos advogados envolvidos em processos judiciais. Com isso, será possível identificar os advogados com processos cadastrados na plataforma, e, por isso, esses advogados integram um grupo importante para envio de e-mail marketing com o objetivo de convidá-los para iniciar a conciliação de seus processos via a plataforma

Essa medida é importante, pois permite empresa adotar uma postura ativa na prospecção de seus clientes; aumentando a probabilidade de acesso e de conciliações bem-sucedidas usando a plataforma.

Nos estágios iniciais de tramitação dos processos no sistema judiciário, é comum que só haja a indicação da parte reclamante, faltando assim as informações da parte reclamada. Para resolver tal problema será possível que o advogado da parte reclamante indique o advogado da outra parte e, assim, a equipe da empresa possa entrar em contato com ele.

Após os advogados e os processos estarem cadastrados na plataforma, será preciso implementar a estrutura e a lógica para a conciliação extrajudicial propriamente dita, que será explicada na próxima seção.

d) Implementar a política de lances em “caixa-preta” e comissões da plataforma

O maior objetivo que guiará o desenvolvimento da plataforma é tornar o processo de conciliação extrajudicial mais rápido, seguro e barato, buscando reduzir os custos de transação envolvidos em conciliações presenciais.

O método escolhido para conduzir o processo de conciliação dos processos pelos advogados é essencial para que o objetivo da plataforma seja atingido. Escolheu-se como método de negociação a emissão de lances financeiros em “caixa-preta” (uma parte não conhece o valor ofertado pela outra parte) até que se chegue a um valor compatível para ambas as partes, evento que terá o nome de “match” na plataforma, ou até que se atinja um máximo de 3 (três) lances dados por advogado.

A política de lances em “caixa-preta” foi escolhida, pois ela garante um critério justo, imparcial e direto para a solução dos conflitos, já que evita um longo e subjetivo processo de negociação e resume a lógica de cada rodada de lances a uma pergunta para cada uma das partes. Para a parte requerente do processo a pergunta será: Qual o mínimo valor que você aceita receber da outra parte? Já a parte requerida do processo a pergunta será: Qual o

máximo valor que você aceita pagar para a outra parte? Eliminar-se-á, assim, discussões e critérios subjetivos do método, tornando-o direto e rápido.

A plataforma terá acesso gratuito para os advogados, mas será cobrado uma comissão sobre processos que obtiverem acordos através de seu uso. Assim, a empresa só receberá se conseguir um bom acordo para as partes. A comissão será calculada através da seguinte fórmula:

$Comissão = 50\% * (valor\ que\ parte\ requerida\ aceita\ pagar - valor\ que\ parte\ requerente\ aceita\ receber)$

Uma parte dessa comissão será dividida com os advogados para incentivá-los a usar a plataforma e o restante ficará com a empresa. Esse modelo de receita foi escolhido já que ele normaliza o valor cobrado por ação, pois se fosse cobrado uma porcentagem sobre o valor final do acordo isso tornaria processos que envolvam grandes valores financeiros inviáveis.

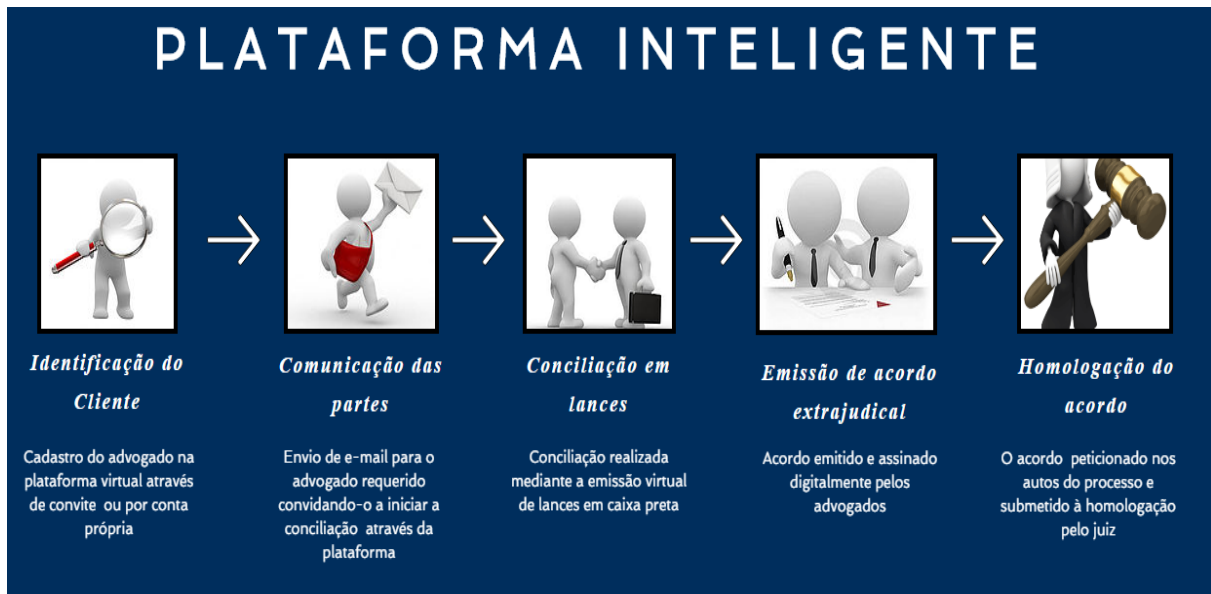
Quanto a viabilidade do modelo de receitas da plataforma, pode-se observar que a receita aumentará diretamente com o aumento do número de advogados usando a plataforma, pois mais acordos tenderão a ser fechados. Por outro lado, os custos de aplicações hospedadas na internet não aumentam de forma tão direta quanto o aumento do número de usuários. Deste modo, estima-se que o modelo de negócios e receitas pensado para a plataforma será suficiente para torná-la viável e lucrativa.

e) Peticionamento automático do termo de acordo

Após o processo de negociação ter sido concluído com sucesso, o termo de acordo da ação judicial é gerado automaticamente pela plataforma e assinado digitalmente pelos advogados das partes com o assinador implementado. De posse do acordo assinado pelos dois advogados, a empresa o protocolará automaticamente nos autos do processo judicial a ele referente, submetendo-o à homologação judicial.

Para implementar o peticionador digital, será necessária pesquisa sobre o funcionamento dos sistemas oficiais da justiça brasileira e a melhor forma de integrá-los com a plataforma. O peticionamento automático é importante, pois já confere validade jurídica e formal para um acordo obtido por meio desse instrumento.

Figura 17 – Etapas da Plataforma



Fonte: elaborada pelo autor

4.3.8. Criação das hipóteses de valor e de crescimento (iteração 2)

Uma vez criada a nova configuração do negócio explicitada na seção anterior, novas hipóteses foram elaboradas e algumas hipóteses que foram refutadas no modelo antigo foram novamente testadas. As novas crenças foram elaboradas a partir do conhecimento adquirido com a primeira iteração no mercado e da nova estrutura da plataforma.

Quadro 8 – Hipóteses de Valor e Crescimento (Iteração 2)

Tipo	Hipóteses	Experimentos
Hipóteses de Valor	H9	Entrevista com 20 advogados envolvidos em processos judiciais para avaliar sua opinião em relação a política de lances utilizada pela plataforma para efetuar as negociações
	H10	Entrevista com 20 advogados envolvidos em processos judiciais para avaliar sua opinião sobre a integração da plataforma com o certificado digital da OAB
	H11	Entrevista com 20 advogados envolvidos em processos judiciais para avaliar sua opinião sobre a leitura automática da plataforma aos diários do poder judiciário de cada estado
	H12	Entrevista com 20 advogados envolvidos em processos judiciais para avaliar sua opinião em relação ao envio automático de e-mails convidando os advogados a participarem da plataforma

	H13	Entrevista com 20 advogados envolvidos em processos judiciais para avaliar sua opinião em relação ao valor cobrado pela plataforma
	H14	Entrevista com 20 advogados envolvidos em processos judiciais para avaliar sua opinião em relação ao peticionamento automático do termo de acordo
Hipóteses de crescimento	H7	Divulgação da plataforma pelos meios online e off-line
	H8	Divulgação do Website pelos meios online e off-line

Fonte: elaborado pelo autor

A partir da definição dos experimentos, foi-se necessário criar métricas para avaliar os resultados dos experimentos, como pode ser visto no quadro a seguir:

Quadro 9 – Métricas utilizadas para validação das hipóteses (Iteração 2)

Tipo	Hipóteses	Métricas
Hipóteses de Valor	H9	Aceitação de pelo menos 50% dos entrevistados
	H10	Aceitação de pelo menos 50% dos entrevistados
	H11	Aceitação de pelo menos 50% dos entrevistados
	H12	Aceitação de pelo menos 50% dos entrevistados
	H13	Aceitação de pelo menos 50% dos entrevistados
	H14	Aceitação de pelo menos 50% dos entrevistados
Hipóteses de crescimento	H7	50 acessos
	H8	500 acessos

Fonte: elaborado pelo autor

4.3.9. Apresentação e discussão dos resultados (Iteração 2)

Durante o período de 2 meses (de 01/08/2016 a 01/10/2016), o MVP II foi testado de acordo com os experimentos explicitados no tópico anterior. Após esse período, a equipe consolidou os resultados no seguinte quadro:

Quadro 10 – Resultados do MVP II

Tipo	Hipóteses	Experimentos	Métricas	Validado	Invalidado
Hipóteses de Valor	H9	Entrevista com 20 advogados envolvidos em processos judiciais para avaliar sua opinião em relação a política de lances utilizada pela plataforma para efetuar as negociações	Aceitação de pelo menos 50% dos entrevistados	90,00 % Usariam essa política	
	H10	Entrevista com 20 advogados envolvidos em processos judiciais para avaliar sua opinião sobre a integração da plataforma com o certificado digital da OAB	Aceitação de pelo menos 50% dos entrevistados	85,00 % Apoiam o uso do certificado	
	H11	Entrevista com 20 advogados envolvidos em processos judiciais para avaliar sua opinião sobre a leitura automática da plataforma aos diários do poder judiciário de cada estado	Aceitação de pelo menos 50% dos entrevistados	75,00 % Apoiam o uso do leitor automático	
	H12	Entrevista com 20 advogados envolvidos em processos judiciais para avaliar sua opinião em relação ao envio automático de e-mails convidando os advogados a participarem da plataforma	Aceitação de pelo menos 50% dos entrevistados	70,00 % Aceitariam receber os e-mails	
	H13	Entrevista com 20 advogados envolvidos em processos judiciais para avaliar sua opinião em relação ao valor cobrado pela plataforma	Aceitação de pelo menos 50% dos entrevistados	85,00 % Aceitariam o valor cobrado	
	H14	Entrevista com 20 advogados envolvidos em processos judiciais para avaliar sua opinião em relação ao peticionamento automático do termo de	Aceitação de pelo menos 50% dos entrevistados	90,00 % Apoiam o peticionamento automático	

		acordo			
Hipóteses de crescimento	H7	Divulgação da plataforma pelos meios online e offline	50 acessos	94 acessos	
	H8	Divulgação do Website pelos meios online e offline	500 acessos	533 acessos	

Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode ser visto, todas as oito hipóteses foram validadas de acordo com as métricas utilizadas pelos membros da empresa. Em muitos casos, a validação da hipótese quase representou o dobro do esperado pela equipe.

4.3.10. Aprendizagem Validada – Apresentação de oportunidades e Pivôs estratégicos (iteração 2)

O processo de validação do MVP II foi considerado um sucesso pela equipe, a nova configuração da plataforma e seus atributos foram bem aceitos pelos clientes. A equipe consolidou, através de opiniões próprias e dos clientes, as seguintes considerações:

- **Hipótese 9 (H9):** Houve uma grande aceitação pelo uso da nova política de negociação aplicada ao MVP II, pois a mesma fornece um dinamismo que permite a rápida, simples e segura celebração de acordos.

- **Hipótese 10 (H10):** O uso da plataforma pelos advogados a partir de seus certificados digitais conferiu uma maior segurança ao uso da plataforma. Entretanto, muitos dos clientes afirmaram estar tendo problemas para utilizá-los e um esforço deve ser alocado para solucionar essa problemática.

- **Hipótese 11 (H11):** A leitura automática dos processos confere a plataforma uma postura proativa e inovadora, uma vez que não se espera que os advogados cadastrem seus processos, todos eles são pesquisados e enviados automaticamente a plataforma. Essa característica foi muito bem recebida pelos clientes, entretanto a plataforma ainda não consegue fazer o acompanhamento de todos os processos que são lançados diariamente nos Diários de Justiça de cada Estado.

- **Hipótese 12 (H12):** O envio automático de e-mail foi uma hipótese bastante discutida entre a empresa e seus clientes. A organização acredita que o envio automático de e-mail a possíveis novos clientes confere uma ótima estratégia para obter mais clientes. Entretanto, o envio exacerbado desses e-mails pode causar desconforto para os mesmos.

- **Hipótese 13 (H13):** Essa hipótese já havia sido testada e invalidada na primeira iteração do produto com o mercado. A empresa desenvolveu uma nova forma inteligente de oferecer ganhos tanto para a mesma como para seus clientes. Essa característica foi parcialmente aceita pelos advogados, pois os mesmos elogiaram a dinâmica de ganhos, mas consideram o percentual de ganho escolhido pela empresa ainda baixo. Eles apostam que a fonte de receita pode ser o principal diferencial da plataforma.

- **Hipótese 14 (H14):** O peticionamento automático dos acordos celebrados foi outra importante função da plataforma que despertou um grande interesse entre seus clientes. Contudo, para todo esse processo ocorrer de forma ideal, é necessário se ter os servidores das Varas, Tribunais e Fóruns. Isso pode ser uma grande barreira para o desenvolvimento dessa funcionalidade, entretanto a empresa vem buscando parcerias com esses órgãos para consolidar esse benefício.

- **Hipótese 7 e 8 (H7 e H8):** Essas duas hipóteses já haviam sido testadas e seus resultados foram insuficientes para o que a empresa desejava. Nessa iteração, houve um maior incentivo para a divulgação da mesma, horas foram dedicadas e ferramentas aplicadas (AdWords, Google Analytics, Redes sociais e outras) para ajudar na divulgação da mesma. Como reflexo desse esforço, todas as duas hipóteses foram validadas.

A partir de todas essas considerações e resultados positivos, a empresa decidiu adotar essa configuração como modelo de negócio principal. Logo após essa escolha, foi realizado um estudo de viabilidade econômico-financeira para avaliar a viabilidade do negócio do ponto de vista econômico e financeiro como pode ser visto na etapa a seguir.

4.4. Etapa 4 – Análise de viabilidade econômico –financeira

Uma vez validado o modelo de negócio junto ao cliente, a empresa decidiu, como última etapa, antes de lançar o seu produto no mercado, realizar uma análise de viabilidade econômico-financeira. Essa análise visou fornecer subsídio quanto às tomadas de decisões no âmbito da rentabilidade do projeto para os investidores (fornecedores do capital próprio) e financiadores (fornecedores do capital de terceiros).

Todo esse estudo foi realizado através de uma planilha eletrônica *do software Microsoft Excel* disponibilizada. O uso dessa ferramenta foi fundamental para encontrar os principais índices de viabilidade do projeto, assim como das projeções de cenários otimistas e pessimistas para um horizonte de avaliação de cinco anos.

4.4.1. Identificação dos investimentos iniciais

A primeira parte da análise consistiu em levantar todos os investimentos iniciais do projeto, ou seja, todos aqueles investimentos que precisam ser realizados antes das operações iniciarem. Através do quadro a seguir foram analisados todos esses investimentos:

Quadro 11 – Investimentos iniciais

Item a ser investido	Valor	% Depreciação Anual
Computadores (2 unidades)	R\$ 4.000,00	20%
Multifuncional	R\$ 1.000,00	20%
Mesas de escritório	R\$ 1.000,00	10%
Bebedouro	R\$ 500,00	10%
Cadeiras	R\$ 1.000,00	10%
Gastos com abertura da empresa (documentação)	R\$ 1.000,00	0%
Ar condicionado	R\$ 1.500,00	10%
Material de escritório	R\$ 1.000,00	0%
Capital de Giro	R\$ 4.000,00	0%

Fonte: Elaborado pelo autor

A tabela acima caracteriza todos investimentos iniciais realizados, informando seu valor monetário, assim como sua depreciação. Os valores de cada elemento foram definidos a partir de pesquisas feitas através do uso da internet. 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.

Pode-se observar que o investimento inicial para esse projeto é baixo se comparado com outros projetos comumente conhecidos. Esta é uma característica marcante das empresas *Startups* que muitas vezes precisam apenas de pequenos aportes de investimentos para iniciar suas atividades. Outro ponto fundamental a se considerar, consiste na inserção do capital de giro na base desses investimentos. Muitos empreendedores não atentam na real necessidade de ter uma reserva para financiar a continuidade das operações da empresa.

4.4.2. Identificação de outros investimentos

Essa seção consiste em definir os investimentos que podem ser feitos ao longo da projeção de cinco anos estabelecida pela empresa. É importante salientar que os investimentos podem ocorrer em qualquer período e um bom planejamento desse capital é necessário na análise de viabilidade do negócio.

Quadro 12 – Outros investimentos

Item a ser investido	Valor	% Depreciação anual	Mês	Ano
Novos computadores (5 unidades)	R\$ 10.000,00	20%	Janeiro	Ano 1
Novos equipamentos e mobílias	R\$ 10.000,00	10%	Janeiro	Ano 1
Identidade Visual	R\$ 6.000,00	0%	Janeiro	Ano 1
Divulgação e Marketing	R\$ 5.000,00	0%	Janeiro	Ano 2
Divulgação e Marketing	R\$ 7.500,00	0%	Janeiro	Ano 3
Divulgação e Marketing	R\$ 10.000,00	0%	Janeiro	Ano 4
Divulgação e Marketing	R\$ 12.500,00	0%	Janeiro	Ano 5

Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode ser visto, durante os cinco anos iniciais, alguns investimentos serão realizados no projeto. A empresa pretende contratar mais cinco funcionários no primeiro ano de operação e para isso precisará de mais equipamentos e mobília, tais como: computadores, cadeiras, mesas e outros. Além disso, a empresa buscará investimentos para a identidade visual da mesma, tais como: criação de logomarca, slogan e entre outros. A partir do segundo ano de operação, a empresa investirá em divulgação e marketing com acréscimos de dois mil e quinhentos reais a cada ano como pode ser visto no quadro 12.

4.4.3. Identificação dos Gastos fixos

Nesta seção, a equipe identificou todos os possíveis gastos fixos que empresa terá durante o horizonte dos cinco anos analisado. Averiguar esse tipo de custo é muito importante para o estudo de viabilidade do negócio, uma vez que todos esses gastos serão recorrentes e impactam constantemente na saúde financeira do projeto como todo.

Quadro 13 – Gastos 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 do Projeto	R\$ 6.000,00	6,00%	Anual	Janeiro	Ano 1	Dezembro	Ano 5
Coordenador de TI	R\$ 6.000,00	6,00%	Anual	Janeiro	Ano 1	Dezembro	Ano 5
Analista de Marketing Digital	R\$ 4.000,00	6,00%	Anual	Janeiro	Ano 1	Dezembro	Ano 5
Analista de Segurança Digital	R\$ 4.000,00	6,00%	Anual	Janeiro	Ano 1	Dezembro	Ano 5
Desenvolvedor em Ruby on Rails - 1	R\$ 4.000,00	6,00%	Anual	Janeiro	Ano 1	Dezembro	Ano 5
Desenvolvedor em Ruby on Rails - 2	R\$ 4.000,00	6,00%	Anual	Janeiro	Ano 1	Dezembro	Ano 5
Pró Labore (Dois Sócios)	R\$ 2.000,00	6,00%	Anual	Janeiro	Ano 1	Dezembro	Ano 5
Gastos com propaganda e marketing	R\$ 1.000,00	6,00%	Mensal	Janeiro	Ano 2	Dezembro	Ano 5
Aluguel de sala comercial	R\$ 5.000,00	6,00%	Anual	Janeiro	Ano 1	Dezembro	Ano 5
Conta de Luz	R\$ 500,00	6,00%	Anual	Janeiro	Ano 1	Dezembro	Ano 5
Contador	R\$ 4.000,00	6,00%	Anual	Janeiro	Ano 1	Dezembro	Ano 5
Limpeza (diarista)	R\$ 800,00	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\$ 300,00	6,00%	Anual	Janeiro	Ano 1	Dezembro	Ano 5
Conta de Água	R\$ 100,00	6,00%	Anual	Janeiro	Ano 1	Dezembro	Ano 5

Fonte: Elaborado pelo autor

No quadro 13 é possível identificar todos os gastos fixos, identificando seu valor, a taxa de reajuste e a data de início e de finalização desse gasto. É importante destacar a data de início e o período de atuação desses gastos, pois isso assegura um fluxo de caixa coerente para a análise de viabilidade do negócio. Todos os valores inseridos na tabela foram pesquisados por meio de busca em sites pela internet.

Como já foi descrito na seção anterior, além dos dois desenvolvedores iniciais, a empresa irá contratar mais cinco funcionários a partir do ano 1 (1 contador e 4 desenvolvedores). Com esse aumento no número de funcionários, a empresa terá que alocar sua produção em uma sala comercial, visto que o espaço reservado para as atividades iniciais não irá comportar todos os novos profissionais. Contudo, todos os demais custos fixos foram analisados e inseridos na tabela acima para se realizar o estudo de viabilidade.

4.4.4 Projeções

Uma das fases mais importantes do estudo de viabilidade do projeto se dá a partir das projeções que deverão ser realizadas pelos membros da empresa. A partir delas, a empresa poderá estimar de forma embasada as suas receitas e impostos para cada ano de análise. A planilha utilizada apresenta uma configuração onde é possível inserir as projeções para cada ano específico como pode ser visto na figura 18:

Figura 18 – Projeções anuais

FAÇA AS PROJEÇÕES PARA OS 5 ANOS

ATENÇÃO: Projetar os 5 anos é tarefa **obrigatória**. Se você esquecer algum ano de projeção seu estudo de viabilidade será impreciso e estará fadado ao insucesso.

ANO 1 Clique Aqui	ANO 2 Clique Aqui	ANO 3 Clique Aqui	ANO 4 Clique Aqui	ANO 5 Clique Aqui
-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao clicar em cada um dos anos na planilha, o usuário poderá inserir suas projeções relativas a cada período analisado em relação a suas receitas, impostos e custos variáveis.

- **Projeções de receitas**

Para a projeção da receita bruta mensal, a empresa considerou o histórico dos dois anos anteriores de funcionamento do escritório de advocacia dos sócios. A equipe analisou todos os processos jurídicos plausíveis de serem acordados por meio da plataforma e que foram celebrados pela empresa nos seus dois anos de existência. Uma vez selecionados, contabilizaram-se todas as receitas provenientes desses processos para cada ano e calcularam-se uma média para servir de base para a projeção de receita como pode ser visto no quadro 14 a seguir:

Quadro 14 – Histórico da receita bruta devido aos processos judiciais

Ano 1	Ano 2
R\$ 500.000,00	R\$ 580.000,00
Média anual = R\$ 540.000,00	
Média mensal = R\$ 45.000,00	
Valor Projetado = R\$ 30.000,00	

Fonte: Elaborado pelo autor

Contudo, os membros da empresa projetaram um valor inferior à média, pois ao se tratar de um produto novo no mercado, poderá haver uma certa resistência inicial por parte dos usuários para utilizar essa ferramenta. Todavia, os sócios estimaram um crescimento médio de três por cento ao mês dessa receita, baseado no crescimento da receita do escritório de advocacia dos mesmos. Esse valor de crescimento pode ser analisado na tabela de projeção para o ano 1 abaixo.

Quadro 15 – Projeção de receita bruta para o ano 1

Item	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
(R\$) Receita bruta	R\$ 30.000,00	R\$ 30.900,00	R\$ 31.827,00	R\$ 32.781,81	R\$ 33.765,26	R\$ 34.778,22	R\$ 35.821,57	R\$ 36.896,22	R\$ 38.003,10	R\$ 39.143,20	R\$ 40.317,49	R\$ 41.527,02	R\$ 425.760,89

Fonte: Elaborado pelo autor

- **Projeção de impostos**

O cálculo para projeção de impostos foi realizado a partir de um aplicativo fornecido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). O regime de tributação escolhido foi o Simples Nacional, pois estima-se a empresa possuirá um faturamento menor do que 3,6 milhões de reais e maior do que 360 mil reais durante o período de análise. Dessa forma a empresa se enquadra como empresa de pequeno porte no *Plano Tributário Simples Nacional*. Com o porte dessas informações, assim como selecionando o ramo de atividade, a receita bruta mensal e a folha de salário mensal da empresa, foi possível encontrar o valor percentual do imposto que será tributado sobre a receita bruta mensal da empresa.

Figura 19 – 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
 Serviços de Tecnologia da Informação e comunicação (TI e TIC) (Brasil Maior) ▼

Receitas
 R\$ 30.000,00 Anual Mensal

Folha de salários (com encargos)
 R\$ 32.000,00 Anual Mensal

Se a legislação do SIMPLES no seu estado estabelece sublimites, informe a faixa limite. ⓘ
 Nenhuma ▼

Aliquota do ISS
 5% ▼

Calcular

Fonte: www.fgv.br/fgvtec/_app/index.aspx (2016)

Uma vez inseridos esses dados, a calculadora informa o valor total percentual sobre a receita bruta que será destinado à tributação, como pode ser visto na figura 21.

Figura 20 – Tributação Simples Nacional (Sebrae)

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

Faturamento
R\$ 425.760,89

Folha de pagamento
R\$ 384.000,00

[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	12,33	18,33
2	0,00	0,00	1,42	0,00	4,00	2,79	8,21	10,12	18,33
3	0,00	0,00	1,42	0,00	4,00	2,79	8,21	10,12	18,33
3	0,48	0,43	1,43	0,35	4,07	3,50	10,26	8,07	18,33
4	0,53	0,53	1,56	0,38	4,47	3,84	11,31	7,02	18,33

Fonte: www.fgv.br/fgvtec/_app/resposta.aspx (2016)

O processo de análise da taxa de imposto a ser praticada foi realizado para cada um dos sessenta meses avaliados nesse estudo de viabilidade. A seguir, segue quadro de impostos para o primeiro ano:

Quadro 16 – Tributação referentes ao ano 1

Item	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
(R\$) Receita bruta	R\$ 30.000,00	R\$ 30.900,00	R\$ 31.827,00	R\$ 32.781,81	R\$ 33.765,26	R\$ 34.778,22	R\$ 35.821,57	R\$ 36.896,22	R\$ 38.003,10	R\$ 39.143,20	R\$ 40.317,49	R\$ 41.527,02	R\$ 425.760,89
(%) Impostos	8,21%	8,21%	8,21%	8,21%	8,21%	8,21%	8,21%	8,21%	8,21%	8,21%	8,21%	8,21%	8,21%
(R\$) Impostos	R\$ 2.463,00	R\$ 2.536,89	R\$ 2.613,00	R\$ 2.691,39	R\$ 2.772,13	R\$ 2.855,29	R\$ 2.940,95	R\$ 3.029,18	R\$ 3.120,05	R\$ 3.213,66	R\$ 3.310,07	R\$ 3.409,37	R\$ 34954,96881

Fonte: Elaborado pelo autor

- **Projeção de custos variáveis**

A empresa detectou que os custos variáveis para a operação da mesma são baixíssimos. Poucos elementos irão apresentar variação em seus custos, se houver um aumento da demanda ou não. Esse é uma característica interessante a negócios digitais.

Entretanto, não excluindo a existência de algum desses custos, a equipe projetou que cerca de 10% da receita mensal seriam devidos a esses custos. Isso foi uma estratégia conservadora realizada pela empresa. Uma análise mais crítica deveria ter sido realizada nesse quesito, entretanto os membros acordaram em assumir esse valor como sendo um valor propício.

Quadro 17 – Projeção dos Custos variáveis do ano 1

Item	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
(R\$) Receita bruta	R\$ 30.000,00	R\$ 30.900,00	R\$ 31.827,00	R\$ 32.781,81	R\$ 33.765,26	R\$ 34.778,22	R\$ 35.821,57	R\$ 36.896,22	R\$ 38.003,10	R\$ 39.143,20	R\$ 40.317,49	R\$ 41.527,02	R\$ 425.760,89
(%) Impostos	8,21%	8,21%	8,21%	8,21%	8,21%	8,21%	8,21%	8,21%	8,21%	8,21%	8,21%	8,21%	8,21%
(R\$) Impostos	R\$ 2.463,00	R\$ 2.536,89	R\$ 2.613,00	R\$ 2.691,39	R\$ 2.772,13	R\$ 2.855,29	R\$ 2.940,95	R\$ 3.029,18	R\$ 3.120,05	R\$ 3.213,66	R\$ 3.310,07	R\$ 3.409,37	R\$ 34954,9688
(%) Custos variáveis	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
(R\$) Custos variáveis	R\$ 3.000,00	R\$ 3.090,00	R\$ 3.182,70	R\$ 3.278,18	R\$ 3.376,53	R\$ 3.477,82	R\$ 3.582,16	R\$ 3.689,62	R\$ 3.800,31	R\$ 3.914,32	R\$ 4.031,75	R\$ 4.152,70	R\$ 42.576,09

Fonte: Elaborado pelo autor

Todas essas projeções foram realizadas para cada um dos cinco anos do estudo de

viabilidade. A partir disso foi possível encontrar os indicadores de retorno do projeto como pode ser visto na seção seguinte.

4.4.5 Avaliação dos possíveis cenários

Uma vez consolidados todos esses dados (investimento inicial, custos fixos, projeções de receitas e outros) na planilha de viabilidade do projeto, a mesma irá fornecer indicadores que irão possibilitar analisar se o negócio é viável ou não do ponto de vista econômico e financeiro. Todos esses dados foram calculados de acordo com a metodologia apresentada na fundamentação teórica desse estudo.

Entretanto, pelo motivo de muitos desses dados serem apenas estimativas, é necessário criar diferentes cenários, onde esses dados podem variar de uma forma benéfica ou maléfica para o resultado da empresa. A seguir, serão apresentados três cenários projetados para a empresa (cenário projetado, otimista e pessimista):

- **Cenário projetado**

Esse cenário constitui a projeção fidedigna aos dados e projeções fornecidas pela empresa no seu estudo e já discutido anteriormente. A seguir, estão sintetizados os principais indicadores de viabilidade econômica e financeira encontrados no estudo.

Quadro 18 - Indicadores de retorno para o cenário projetado

Indicadores de retorno	
Defina a taxa de desconto atual	14%
VPL (Valor Presente Líquido)	R\$ 308.509,06
TIR (Taxa Interna de Retorno)	50%
Payback Descontado	45 Meses
Investimento inicial	R\$ 15.000,00
Viabilidade do negócio:	Seu negócio é viável!

Fonte: elaborado pelo autor

Para o cálculo desses indicadores, foi utilizado uma taxa mínima de atratividade (TMA) de 14%, que refere-se ao percentual médio anual de remuneração que os sócios ganhariam se estivesse aplicado seu dinheiro em uma aplicação de renda fixa do tipo letras de

crédito imobiliário (LCI) ou letras de crédito do agronegócio (LCA), que são as aplicações que hoje rendem a maior rentabilidade do mercado.

Contudo, percebe-se que os valores dos indicadores encontrados são positivos. O investimento deve ser aprovado, pois a TIR de 50% ao ano cobre o custo do capital empregado de 14% ao ano. O investimento também deve ser aprovado, pois o VPL foi positivo, significando um investimento onde o fluxo de caixa das entradas de dinheiro supera o fluxo de caixa das saídas de dinheiro. E por último, o investimento deve ser aprovado devido ao o payback de 45 meses, que indica a recuperação do investimento de R\$15.000 num prazo inferior a 5 anos, que é o ciclo de vida do novo investimento assumido na projeção do fluxo de caixa.

- **Cenário otimista**

Um dos cenários otimistas para empresa será aquele em que a valor de receita será maior do que o projetado e o valor dos custos e investimentos serão menores do que os projetados. Para a criação desse cenário, a empresa admitiu uma porcentagem de 10% na de variação dessas variáveis como pode ser visto na tabela a seguir

Quadro 19 – Variação percentual otimista na receita, custo e investimento

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

Fonte: elaborada pelo autor

Aplicando essas variações no estudo de sensibilidade, obteve-se os seguintes resultados para os indicadores de retorno econômico-financeiro:

Quadro 20 – Indicadores de retorno para o cenário otimista

Indicadores de retorno	
Defina a taxa de desconto atual	14%
VPL (Valor Presente Líquido)	R\$ 751.259,00
TIR (Taxa Interna de Retorno)	131%

Payback Descontado	30 Meses
Investimento inicial	R\$ 13.500,00
Viabilidade do negócio:	Seu negócio é viável!

Fonte: Elaborado pelo autor

Para esse cenário, percebe-se que os valores dos indicadores de retorno encontrados são melhores do que os projetados. O projeto é viável, pois a TIR de 131% cobre o custo do capital empregado de 14% ao ano. O investimento também deve ser aprovado, pois o VPL foi positivo, significando um investimento onde o fluxo de caixa das entradas de dinheiro supera o fluxo de caixa das saídas de dinheiro. E por último, o investimento deve ser aprovado devido ao payback de 30 meses que indica a recuperação do investimento de R\$13.500,00 num prazo inferior a 5 anos, que é o ciclo de vida do novo investimento assumido na projeção do fluxo de caixa.

- **Cenário pessimista**

Um dos cenários pessimista para empresa será aquele em que a valor de receita será menor do que o projetado e o valor dos custos e investimentos serão maiores do que os projetados. Para a criação desse cenário, assim como no cenário otimista, a empresa admitiu uma variação de 10% para essas variáveis, como pode ser visto na tabela a seguir:

Quadro 21 – Variação percentual pessimista na receita, custo e investimento

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

Fonte: elaborado pelo autor

Aplicando essas variações no estudo de sensibilidade, obteve-se os seguintes resultados para os indicadores de retorno:

Quadro 22 – Indicadores de retorno para o cenário pessimista

Indicadores de retorno	
Defina a taxa de desconto atual	14%
VPL (Valor Presente Líquido)	R\$ - 174.068,29
TIR (Taxa Interna de Retorno)	0%
Payback Descontado	56 Meses
Investimento inicial	R\$ 16.500,00
Viabilidade do negócio:	Seu negócio não é viável.

Fonte: elaborado pelo autor

Para esse cenário, percebe-se que os valores dos indicadores de retorno encontrados são menores do que os projetados. Com a redução de 10% na receita e no aumento de 10% do valor custos e do investimento inicial, o projeto tornou-se inviável, pois a TIR ficou nula e não cobriu o custo do capital empregado de 14% ao ano. O projeto também tornou-se inviável, pois o VPL ficou negativo, significando um investimento onde o fluxo de caixa das entradas de dinheiro não superou o fluxo de caixa das saídas de dinheiro. E por último, o payback de 56 meses indica a recuperação do investimento de R\$16.500,00 num prazo inferior aos 5 anos de análise, entretanto bem próximo do mesmo (60 meses). Todas essas características tornaram o negócio inviável.

5. CONCLUSÃO

5.1. Considerações finais

O estudo apresentado foi fundamental para desenvolver uma ferramenta sustentável, inovadora e tecnológica para o sistema Judiciário brasileiro. Através de todas as etapas descritas nesse trabalho, foi possível constatar a necessidade, por parte da população brasileira, da eliminação ou redução de todas as principais problemáticas que a tramitação de um processo judicial pode acarretar, tais como: demora excessiva, elevados custos, a falta de praticidade e entre outros. A criação e comercialização desse produto acarretará em um grande impacto social para toda comunidade brasileira.

A aplicação das ferramentas *Canvas*, *Lean Startup* e o estudo de viabilidade econômico-financeiro foram fundamentais para a criação de um modelo de negócio que agrega valor a todos os envolvidos.

A metodologia do *Canvas* permitiu a empresa iniciar o planejamento das mais diversas áreas que integram o modelo de negócio da mesma. Ela permitiu, através de seu caráter visual marcante, relacionar todas as informações de forma sistêmica, integrada e rápida. O mesmo facilitou a discussão e a integração das diferentes percepções de como a empresa deve atuar, os elementos de cada parte e como eles interagem para compor o negócio como todo. Já a metodologia empregada no *Lean Startup* complementou esse estudo através do processo de validação das ideias trabalhadas no *Canvas*. A partir do mesmo foi possível desenvolver o produto de forma mais rápida juntamente com os potenciais clientes. Outro benefício da aplicação dessa metodologia se deu pela redução do desperdício material, de tempo e financeiro (pensamento enxuto), pois o mesmo incrementou a frequência de contato com clientes reais e assim pôde validar ou eliminar, o mais cedo possível, suposições incorretas sobre o negócio como todo. Por último, e não menos importante, o estudo de viabilidade econômico-financeiro foi aplicado no desenvolvimento do projeto para averiguar, através de projeções e números, o real potencial de retorno do produto em questão e, dessa forma, decidir se as hipóteses levantadas estão interessantes e se o projeto deve ir adiante ou não.

Como resultado, pode-se observar que o produto apresenta um grande potencial de comercialização, pois o mesmo é inovador, escalável e apresenta baixos custos de implantação e manutenção (enxuto).

5.2. Benefícios do estudo

O estudo em questão foi primordial para o desenvolvimento de um produto que poderá impactar positivamente a vida de muitos brasileiros. Através de todas as metodologias aplicadas nesse estudo, será possível que o produto atue de forma mais eficiente e eficaz. As principais reclamações daqueles que lidam com o judiciário devem ser eliminadas ou amenizadas através do uso da plataforma.

O presente trabalho auxiliou no desenvolvimento de uma ferramenta inovadora que poderá auxiliar a descongestionar o sistema judiciário, através da redução do número de processos judiciais em tramitação. Além desse benefício, outros como, a redução dos custos processuais e uma maior praticidade e agilidade e na conciliação desses processos serão oferecidos à população através desse produto.

5.3. Verificação do cumprimento dos objetivos

Projetou-se no início deste estudo alguns objetivos (geral e específico) para serem atingidos durante o desenvolvimento do mesmo. Essa seção consiste em verificar o cumprimento desses objetivos.

5.3.1. Averiguação do objetivo geral

O objetivo geral desse estudo consistia em: “Definir um modelo de negócio sustentável utilizando a metodologia *Canvas* e *Lean Startup* que forneça uma solução inovadora e tecnológica ao sistema judiciário brasileiro no que diz respeito à sua morosidade processual”. É possível notar através de toda a extensão desse trabalho o cumprimento desse objetivo. Através das metodologias e técnicas aplicadas, analisou-se que o produto fornece uma solução inovadora e tecnológica, pois como pôde ser visto na construção do MVP II a empresa aplicou uma dinâmica de lances em caixa preta (onde uma parte não consegue ver o lance da outra) e a construção de uma plataforma web de conciliação digital nunca vista antes no mercado. Além disso, a empresa apresentou um modelo de negócio validado, pois obteve uma grande aceitação por parte de seus potenciais clientes, como pôde ser visto no Quadro 2 – Resultados do MVP II, e também obteve bons resultados econômico-financeiros como pôde ser visto na Etapa 4 deste trabalho.

5.3.2. Averiguação do objetivo específico

O objetivo específico consistia em “analisar a viabilidade econômica e financeira do modelo validado”. Esse objetivo foi cumprido a partir da Etapa 4 deste trabalho, onde logo após a validação do produto, um estudo de viabilidade econômico-financeira foi realizado, onde pôde-se identificar os principais índices de retorno do projeto em diferentes cenários e constatar que economicamente o projeto é viável.

5.4. Sugestões para futuros estudos

O ciclo presente na metodologia do *Lean Startup* (Construir - Medir - Aprender) deve ser continuado, novas hipóteses deverão ser levantadas, testadas e avaliadas para o aprimoramento do produto e consolidação do mesmo no mercado. Contudo, almeja-se a elaboração de um novo estudo que analisará se as hipóteses validadas nesse trabalho se perpetuarão quando o produto estiver sendo comercializado. Além disso, um estudo comparativo após alguns anos de comercialização poderá ser necessário para avaliar os impactos da criação dessa ferramenta, tais como: redução no número de processos judiciais em tramitação, redução dos custos processuais, pesquisa de satisfação do sistema judiciário e entre outros.

6. BIBLIOGRAFIA

ABREU, Pedro Manoel. **Acesso à justiça e juizados especiais: o desafio histórico da consolidação de uma justiça cidadã no Brasil.** Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

ATAÍDE JÚNIOR, Vicente de Paula. **O Novo Juiz e a Administração da Justiça.** Curitiba: Juruá, 2006. P. 49.

BARROSO, Carlos Eduardo Ferraz de Mattos. **Teoria geral de processo e processo de conhecimento.** São Paulo: Saraiva, 2003.

BERTÓ, Dalvio José e BEULKE, Rolando. **Gestão de Custos.** São Paulo: Saraiva, 2005.

BLANK, S. The Customer Development Methodology. **Apresentação no Roundtable on Entrepreneurship education. Stanford, 2013** kotle. Disponível em: <http://www.slideshare.net/venturehacks/customer-development-methodologypresentation> . Acesso em: 08, set. 2016.

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

BRUNI, Adriano Leal. **A Administração de Custos, Preços e Lucros.** São Paulo: Atlas, 2006.

BRUNI, Adriano L.; FAMÁ, Rubens. **As decisões de investimento.** São Paulo: Atlas, 2003. – (Série desvendando as finanças; v. 2).

CAVALVANTE, Abelardo Rodrigues. **A morosidade no poder judiciário brasileiro: possíveis causas, conseqüências e opções para combater o problema,** Fortaleza, 2008. Acesso em 19 junho, 2016.

CASAROTTO FILHO, Nelson.; KOPITTKE, Bruno H. **Análise de investimentos.** 11ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa.** São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** Rio de Janeiro, Campus, 1999.

CHURCHILL, Gilbert A.J; PETER, Paul. **Marketing: Criando valor para o cliente.** 3º ed. Saraiva, 2013.

CNJ, Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em números,** 2014. Disponível em: ftp://ftp.cnj.jus.br/Justica_em_Numeros/relatorio_jn2014.pdf. Acesso em 19 de Junho de 2016.

CORREIA NETO, Jocildo Figueiredo. **Elaboração e avaliação de projetos de investimento: considerando o risco.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

EISENMANN T.; RIES E.; DILLARD S. **Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The Lean Startup,** Harvard Business School, 2013.

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

GALESNE, Alain.; FENSTERSEIFER, Jaime E.; LAMB, Roberto. **Decisões de investimentos da empresa.** São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence J.; MADURA, Jeff. **Administração financeira: uma abordagem gerencial.** São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2003.

HENDRIKSEN, E. S. e VAN BREDA, M. F. **Teoria da Contabilidade.** São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

INATEL, **Incubadora de empresas e projetos.** Apostila Teoria e Prática - MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS - Business Model Canvas (BMC). Santa Rita do Sapucaí MG, 2012. Disponível em: http://www.inatel.br/empreendedorismo/index.php/documentos/doc_download/38-modelo-de-negocio-canvas-teoria-e-pratica. Acesso em 10 setembro 2016.

IASB – International Accounting Standards Board. **Framework for the preparation and presentation of financial,** 1989.

KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** 12 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2006.

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

LIMA, George Marmelstein. **e-Processo: uma verdadeira revolução procedimental.** Jus Navigandi, Teresina, 2003. Disponível em: www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/30204-30867-1-PB.pdf Acesso em 19 junho de 2016.

MANZI, José Ernesto. **Da morosidade do Poder Judiciário e algumas possíveis soluções.** Jus Navigandi, Teresina, 2006. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/5312/da-morosidade-do-poder-judiciario-e-algumas-possiveis-solucoes> Acesso em: 19 de junho de 2007.

MEROFA, Alexandre; BUENO Claudia Ferreira. **Coopetição: Uma Análise Teórica.** IV ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, Recife, 2009. Disponível em: www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2009/2009_3ES365.pdf. Acesso em 10 setembro 2016.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos: análise e gestão.** 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MOST, K. **Accounting Theory.** Ohio: Grid ,1977.

OSTERWALDER, A. e PIGNEUR, Y., **“Business Model Generation”.** 1st ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2010 . 288 páginas. ISBN-10-0470876417

PADOVEZE, Clóvis L. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação gerencial. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PETRY, Henry. **Justiça brasileira**: as causas e possíveis soluções para a morosidade que afeta milhões no país. O Judiciário, Florianópolis, a.1,n.2, jun. 2006.

PEDROSA, Valtércio. **A lentidão do Judiciário brasileiro**. Jus Navigandi, Teresina, 2005. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=7039>>. Acesso em: 29 ago. 2016.

PEREZ JÚNIOR, José H.; OLIVEIRA, Luís M.; COSTA, Rogério G. **Gestão estratégica de custos**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PINDYCK, R.S.; RUBINFELD D. L. **Microeconomia**. 7º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

REZENDE, S.F.L. et al. **Evolução de Conhecimentos no Relacionamento Comprador-Fornecedor**. RAC, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, art. 3, pp. 39-58, Jan./Fev. 2012.

RIES, E. A Startup Enxuta: The Lean Startup. São Paulo: Leya Editora Ltda., 2012. 274 p.
WOMACK, James P; JONES, Daniel T.. **A mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riqueza**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ROCHA, José de Albuquerque. **Teoria geral do processo**. São Paulo: Atlas, 2003.

ROCHA, Cármen Lúcia Antunes. **O direito constitucional à jurisdição**. In: Teixeira, Sálvio de Figueiredo (Coord.). As garantias do cidadão na justiça. São Paulo: Saraiva, 1993.

ROTH, Claudio Weissheimer. **Gestão de recursos**. – 3. ed. – Santa Maria, Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria, Curso Técnico.

RODRIGUES, A.C.E; FAGUNDES, M.G..S. **Metodologias de desenvolvimento de modelos de negócios inovadores em ambientes effectuais**: um estudo comparativo. Rio de Janeiro, Universidade Politécnica do Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10004680.pdf>. Acesso em 10 setembro 2016.

SILVA, Benedito Albuquerque da. **Custos e Estratégias de Gestão**. Apostilado de pós-graduação, 2008.

SLACK, Nigel; CHAMBERS E JOHNSTON. **Administração da produção e operações**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, K.R.K.B; TAKENAKA, E.M.M. **Joint venture um arcabouço teórico sobre a estratégia entre empresas**. Presidente Prudente, Universidade do Oeste Paulista, 2015. Disponível em: revistas.unoeste.br/revistas/ojs/index.php/ch/article/viewFile/1234/1349. Acesso em 15 junho 2016.

SVEDAS, Andréia Mendes. **Morosidade da justiça: causas e soluções.** In: THEODORO JÚNIOR, Humberto. Teoria geral do direito processual civil e processo de conhecimento. In: _____ . Curso de direito processual civil. Rio de Janeiro. Forense, 2005.

SZWARCFITER, Cláudio. **Economias de Escala e de Escopo: Desmistificando alguns Aspectos da Transição.** Belo Horizonte, Vo17, N° 2. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v7n2/v7n2a01>. Acesso em 10 setembro 2016.

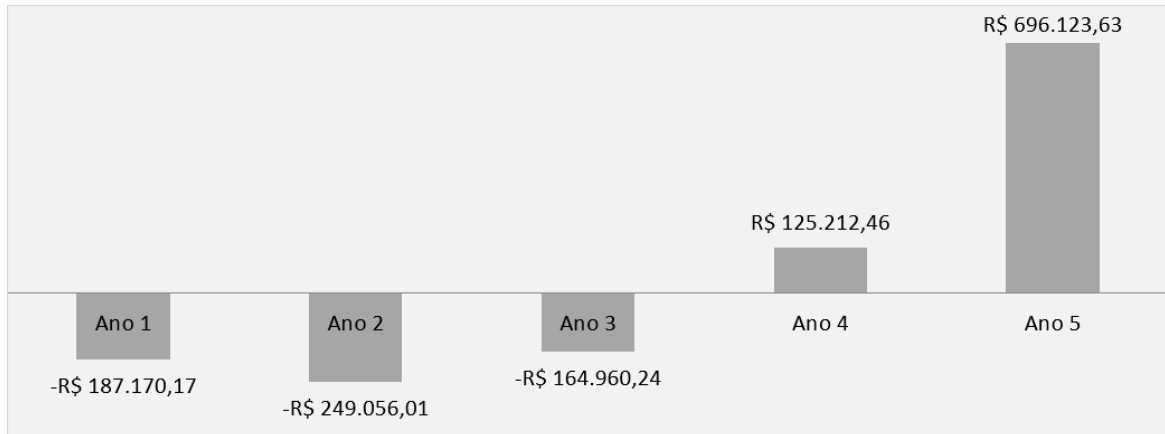
TEECE, D. J. **Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress.** *Journal of Economic Behavior and Organization*, v. 18, 1992.

ANEXO A – DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA PARA O CENÁRIO PROJETADO

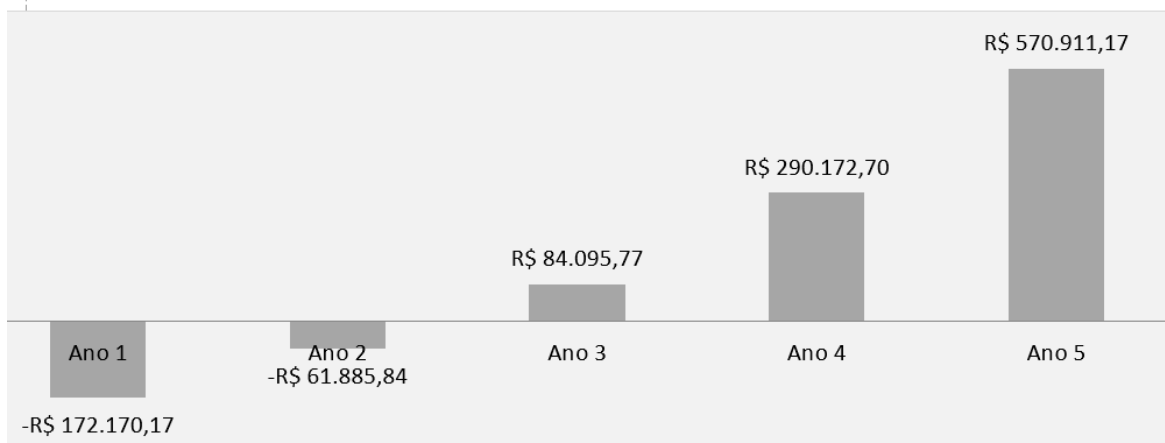
Resumo	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Total
Receita bruta	R\$ 425.760,89	R\$ 607.032,98	R\$ 865.483,85	R\$ 1.233.973,06	R\$ 1.759.350,48	R\$ 4.891.601,26
Impostos	R\$ 34.954,97	R\$ 62.281,58	R\$ 97.886,22	R\$ 153.259,45	R\$ 238.391,99	R\$ 586.774,22
Gastos variáveis	R\$ 42.576,09	R\$ 60.703,30	R\$ 86.548,39	R\$ 123.397,31	R\$ 175.935,05	R\$ 489.160,13
Gastos fixos	R\$ 494.400,00	R\$ 540.933,94	R\$ 589.453,48	R\$ 657.143,60	R\$ 761.612,27	R\$ 3.043.543,29
Fluxo de caixa operacional (FCO)	R\$ - 149.570,17	R\$ - 60.285,84	R\$ 88.195,77	R\$ 296.772,70	R\$ 580.011,17	R\$ 755.123,63
Investimento bruto	R\$ 26.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 7.500,00	R\$ 10.000,00	R\$ 12.500,00	R\$ 61.000,00
Fluxo de caixa livre (FCL)	R\$ - 172.170,17	R\$ - 61.885,84	R\$ 84.095,77	R\$ 290.172,70	R\$ 570.911,17	R\$ 711.123,63

ANEXO B – GRÁFICOS PARA O CENÁRIO PROJETADO

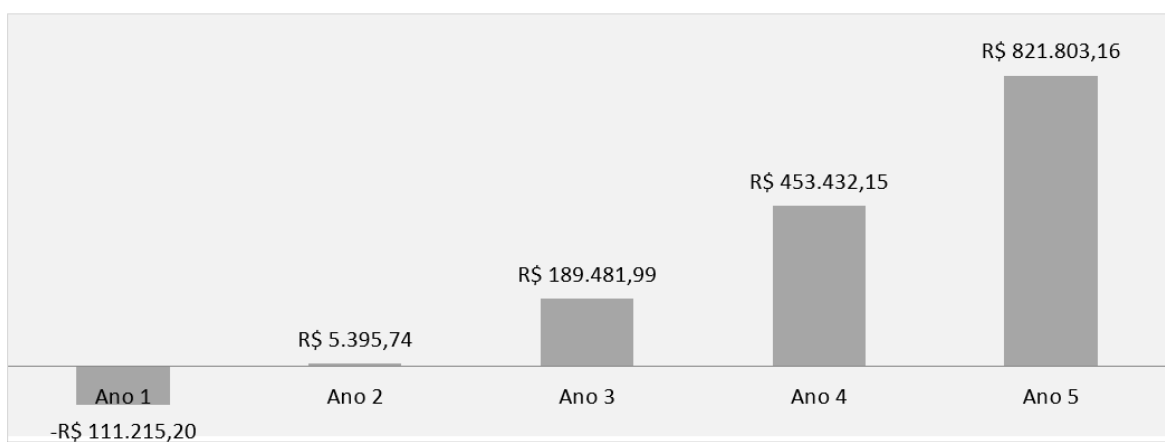
Lucro ou Prejuízo Acumulado



Lucro ou Prejuízo Livre



EBITDA

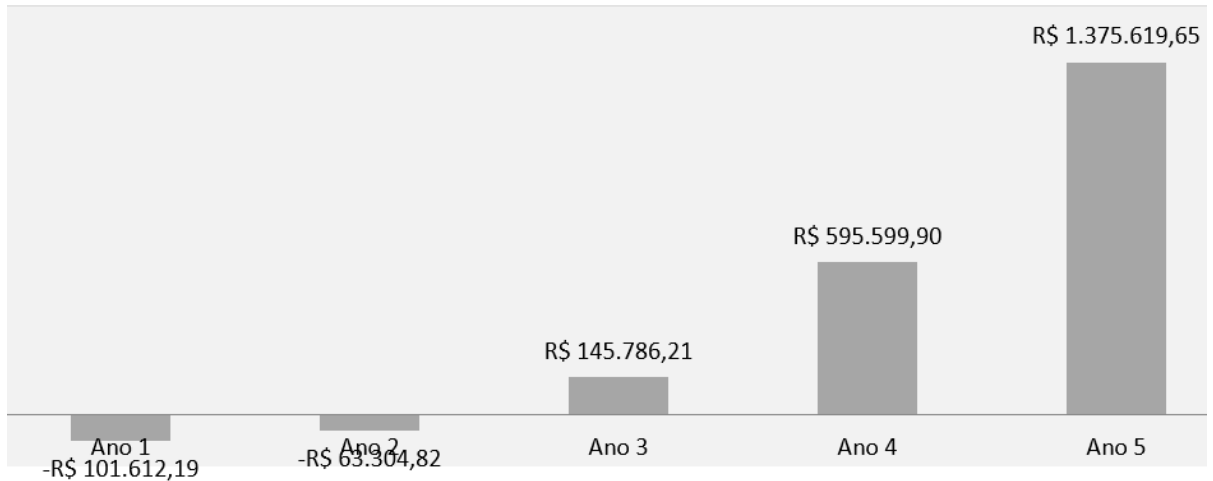


ANEXO C – DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA PARA O CENÁRIO OTIMISTA

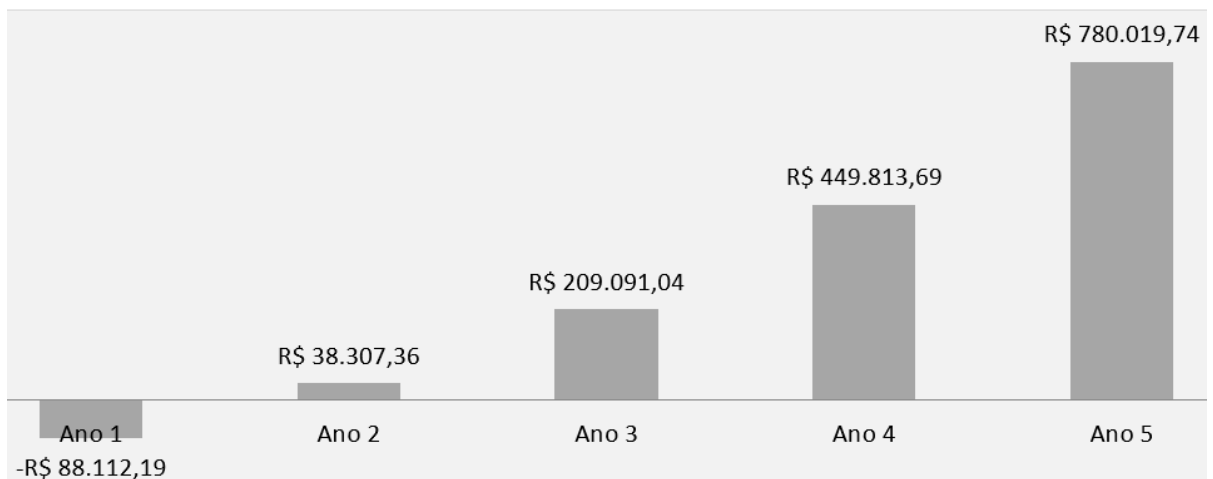
Resumo	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Total
Receita bruta	R\$ 468.336,98	R\$ 667.736,28	R\$ 952.032,24	R\$ 1.357.370,37	R\$ 1.935.285,53	R\$ 5.380.761,39
Impostos	R\$ 38.450,47	R\$ 68.509,74	R\$ 107.674,85	R\$ 168.585,40	R\$ 262.231,19	R\$ 645.451,64
Gastos variáveis	R\$ 46.833,70	R\$ 66.773,63	R\$ 95.203,22	R\$ 135.737,04	R\$ 193.528,55	R\$ 538.076,14
Gastos fixos	R\$ 444.960,00	R\$ 486.840,55	R\$ 530.508,13	R\$ 591.429,24	R\$ 685.451,04	R\$ 2.739.188,96
Fluxo de caixa operacional (FC0)	R\$ - 64.967,19	R\$ 42.552,36	R\$ 215.586,04	R\$ 458.558,69	R\$ 791.014,74	R\$ 1.442.744,65
Investimento bruto	R\$ 23.400,00	R\$ 4.500,00	R\$ 6.750,00	R\$ 9.000,00	R\$ 11.250,00	R\$ 54.900,00
Fluxo de caixa livre (FCL)	R\$ - 88.112,19	R\$ 38.307,36	R\$ 209.091,04	R\$ 449.813,69	R\$ 780.019,74	R\$ 1.389.119,65

ANEXO D – GRÁFICOS PARA O CENÁRIO OTIMISTA

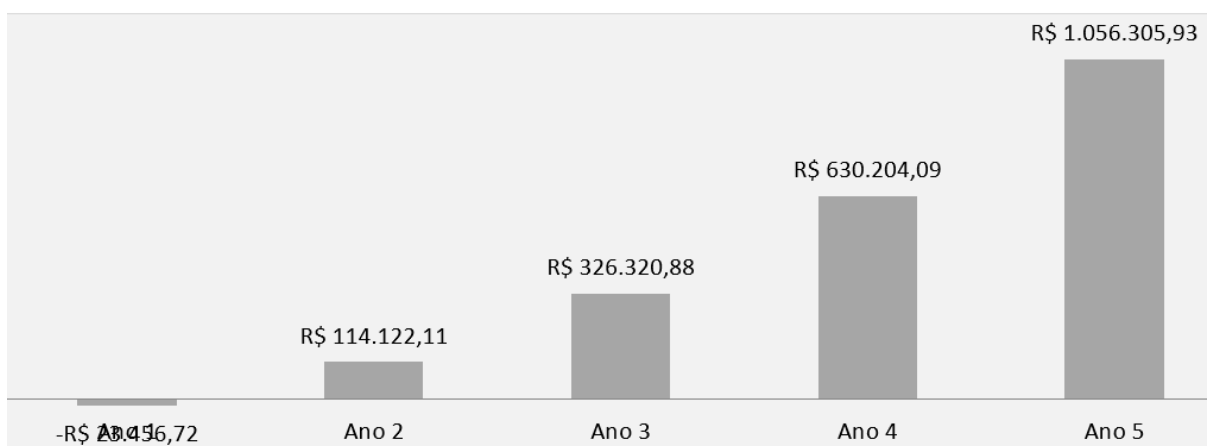
Lucro ou Prejuízo Acumulado



Lucro ou Prejuízo Livre



EBITDA

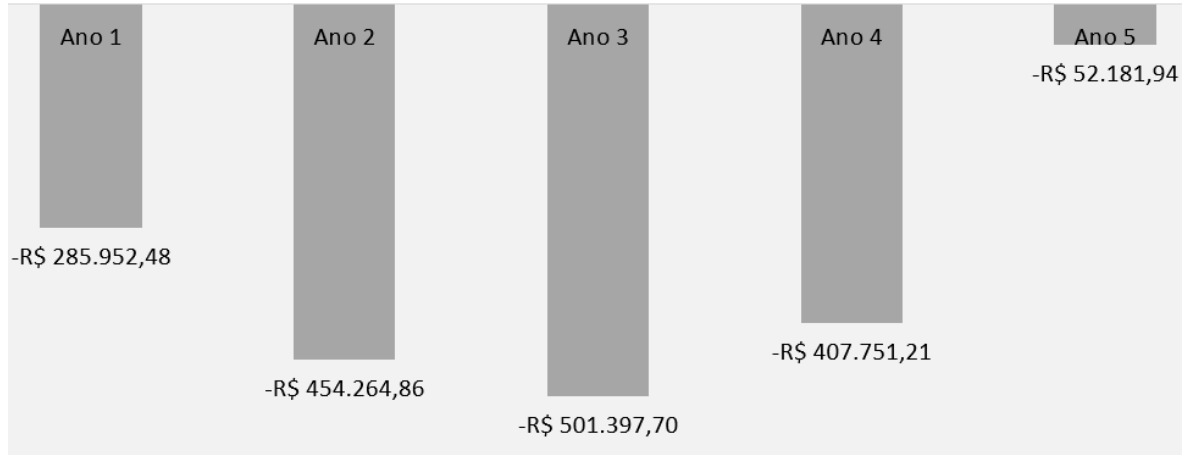


ANEXO E – DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA PARA O CENÁRIO PESSIMISTA

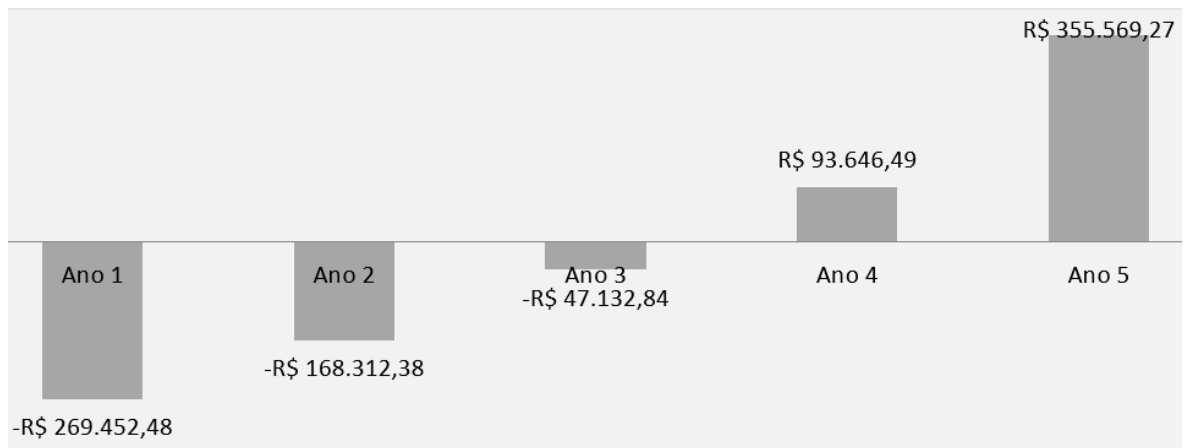
Resumo	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Total
Receita bruta	R\$ 383.184,80	R\$ 546.329,69	R\$ 778.935,47	R\$ 1.110.575,75	R\$ 1.583.415,43	R\$ 4.402.441,14
Impostos	R\$ 38.450,47	R\$ 56.053,43	R\$ 88.097,60	R\$ 168.585,40	R\$ 214.552,79	R\$ 565.739,68
Gastos variáveis	R\$ 38.318,48	R\$ 54.632,97	R\$ 77.893,55	R\$ 111.057,58	R\$ 158.341,54	R\$ 440.244,11
Gastos fixos	R\$ 543.840,00	R\$ 595.027,34	R\$ 648.398,82	R\$ 722.857,96	R\$ 837.773,50	R\$ 3.347.897,62
Fluxo de caixa operacional (FC0)	R\$ -241.164,15	R\$ -163.124,04	R\$ - 39.194,51	R\$ 104.334,82	R\$ 3 69.007,60	R\$ 29.859,72
Investimento bruto	R\$ 28.600,00	R\$ 5.500,00	R\$ 8.250,00	R\$ 11.000,00	R\$ 13.750,00	R\$ 67.100,00
Fluxo de caixa livre (FCL)	R\$ - 269452,48	R\$ - 168.312,38	R\$ - 47.132,84	R\$ 93.646,49	R\$ 355.569,27	R\$ - 35.681,94

ANEXO F – GRÁFICOS PARA O CENÁRIO PESSIMISTA

Lucro ou Prejuízo Acumulado



Lucro ou Prejuízo Livre



EBITDA

