

KAREN LIU CHEN

**CRIAÇÃO DE UMA SOLUÇÃO DE TROCA DE IDIOMAS: UMA APLICAÇÃO DO
DESENVOLVIMENTO DO CONSUMIDOR**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do diploma de Engenharia de Produção

São Paulo
2016

KAREN LIU CHEN

**CRIAÇÃO DE UMA SOLUÇÃO DE TROCA DE IDIOMAS: UMA APLICAÇÃO DO
DESENVOLVIMENTO DO CONSUMIDOR**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do diploma de Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. André Leme Fleury

São Paulo
2015

FICHA CATALOGRÁFICA

Chen, Karen

CRIAÇÃO DE UMA SOLUÇÃO DE TROCA DE IDIOMAS: UMA APLICAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DO CONSUMIDOR / K. Chen -- São Paulo, 2016. 119 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Desenvolvimento de produtos 2.Lean startup 3.Empreendedorismo I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Paula Liu e Chen Chien Te, por todo o apoio, amor e dedicação incomparáveis. Todas as minhas conquistas são suas também.

Ao Prof. André Fleury, pela orientação e dedicação, estimulando o empreendedorismo na Escola e prezando pela ótima qualidade dos trabalhos de formatura.

Aos meus colegas da Escola Politécnica, pelo companheirismo ao longo de todos esses anos de muito esforço.

Aos meus colegas da McKinsey & Company, pela mentoria e flexibilidade que possibilitaram conciliar o estágio com o Trabalho de Formatura.

RESUMO

Este trabalho apresenta uma aplicação prática dos conceitos de Lean Startup e Modelo de Desenvolvimento do Consumidor em uma empresa nascente cujo objetivo é solucionar um problema percebido pela autora – a falta de alternativas para aperfeiçoar um idioma estrangeiro. O trabalho envolve desde a fase inicial em que se parte de uma ideia até sua concretização em um modelo de negócio.

Um método foi desenvolvido para direcionar o processo com o objetivo de atingir o negócio ideal, consistindo na definição do público alvo, elaboração da estratégia e do modelo de negócios através de um ciclo iterativo de testes e aprendizados com o mercado.

Inicialmente, o mercado alvo e a visão estratégica do empreendimento foram definidos pela autora. Em seguida, era necessário validar se o problema identificado era relevante ao público selecionado. Assim, hipóteses foram elaboradas e testadas a partir de entrevistas com potenciais clientes. No entanto, os problemas não foram validados de primeira, demandando mais um ciclo de testes com o modelo de negócios pivotado.

O passo seguinte envolveu a criação de um MVP, ou produto mínimo viável, que oferece as propostas de solução às necessidades dos clientes simplificadas e a um custo baixo. O produto foi planejado e elaborado com base nos aprendizados das etapas anteriores e testado para avaliar se a solução de fato atende ao problema do mercado identificado anteriormente. Contudo, os resultados dos testes do MVP não foram totalmente validados, sendo necessário iterar a proposta de monetização do modelo de negócios.

A solução até o momento consiste em uma plataforma que conecta indivíduos interessados em praticar uma determinada língua, estabelecendo a troca de idiomas por meio de interesses e características similares. Entretanto, o modelo de negócio está longe do ideal, necessitando ainda de iterações antes de prosseguir à concretização em vendas na etapa de Validação do consumidor.

Palavras chave: Desenvolvimento do Consumidor, Desenvolvimento do Cliente, Startup, Empreendedorismo, Modelo de Negócios, Descoberta do Consumidor.

ABSTRACT

This study presents a practical application of Lean Startup and Customer Development model in a startup which plans to solve a problem identified by the author – lack of possibilities to improve a foreign language. This work consists from the initial phases of ideation until the solidification into a business model.

A method was developed to direct the process with the purpose to reach the ideal business, involving target market definition and elaboration of the strategy and business model through an iterative cycle of test & learn with potential customers.

Initially, target audience and strategic vision were defined by the author. Next, it was necessary to validate if the identified problem was indeed relevant to the selected public. Therefore, hypothesis were elaborated and tested via interviews with potential clients. However, the problems were not validated at first, requiring another cycle of tests with the iterated business model.

The next step consisted in the creation of a MVP (Minimum Viable Product), which offers proposed solutions to the customers' needs in a simplified and low cost approach. The product was planned and designed according to the learnings from previous stages and tested to evaluate if the solution really solves the identified problem. Nevertheless, results of the MVP tests were not entirely validated, so it was necessary to iterate the monetization formula of the business model.

The current solution consists in a platform which connects people who are interested in practicing a language, establishing the language exchange through similar interests and characteristics. However, the business model is still far from perfect, requiring some iterations before proceeding to sales in the Customer Validation phase.

Keywords: Customer Development, Startup, Entrepreneurship, Business Model, Customer Discovery.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo das 5 Forças de Porter	33
Figura 2 – Matriz da análise SWOT.....	35
Figura 3 – Comparação entre missão e visão	36
Figura 4 – Lógica da inovação de valor	38
Figura 5 – Modelo das quatro ações.....	39
Figura 6 – Diagrama da estratégia do oceano azul.....	40
Figura 7 – <i>Business model canvas</i>	41
Figura 8 - Ciclo de Construir-Medir-Aprender	44
Figura 9 – Pirâmide de visão, estratégia e produto	45
Figura 10 – Diagrama do Modelo de Desenvolvimento do Consumidor.....	46
Figura 11 – Etapa de Descoberta do Consumidor	46
Figura 12 – Etapa de Validação do Consumidor.....	48
Figura 13 - Curva de Adesão do Ciclo de Vida da Tecnologia.....	50
Figura 14 – Atividades da etapa de Descoberta do Consumidor	53
Figura 15 – Primeira fase do método	57
Figura 16 – Cinco forças de Porter na indústria de ensino de idiomas	61
Figura 17 – Resumo da análise SWOT	63
Figura 18 – Diagrama estratégico da indústria de ensino online de idiomas	69
Figura 19 – Aplicação do modelo das quatro ações	70
Figura 20 – Diagrama da estratégia do oceano azul incluindo solução proposta.....	71
Figura 21 – Segunda fase do método	72
Figura 22 – Resumo do canvas do modelo de negócio	76
Figura 23 – Respostas sobre idioma nativo.....	80
Figura 24 – Respostas sobre idioma do país de intercâmbio	81
Figura 25 – Respostas sobre programa de intercâmbio.....	81
Figura 26 – Respostas sobre motivação do intercâmbio	82
Figura 27 – Respostas sobre dificuldades em aprender um idioma	82
Figura 28 – Respostas sobre método de aprendizado de idioma (1).....	83
Figura 29 – Respostas sobre método de aprendizado de idioma (2).....	83
Figura 30 – Respostas sobre aprendizado de um idioma no país nativo.....	84

Figura 31 – Respostas sobre amizade com estrangeiros locais.....	84
Figura 32 – Respostas sobre aperfeiçoamento do idioma.....	84
Figura 33 – Respostas sobre comunicação em um idioma estrangeiro	85
Figura 34 – Respostas sobre uso de grupos online internacionais.....	85
Figura 35 – Respostas sobre contato com amigos internacionais.....	86
Figura 36 – Respostas sobre meios de contato com amigos internacionais	86
Figura 37 – Respostas sobre arrependimentos.....	87
Figura 38 – Respostas sobre transformações depois do intercâmbio	88
Figura 39 – Resultados dos testes das hipóteses do problema.....	90
Figura 40 – Canvas do modelo de negócio pivotado.....	92
Figura 41 – Resultado dos testes das hipóteses iteradas do problema.....	95
Figura 42 - Canvas do modelo de negócio revisado.....	96
Figura 43 – Terceira fase do método	97
Figura 44 – Ficha de perfil de aprendizado do usuário.....	101
Figura 45 – Ficha de avaliação do aluno	101
Figura 46 – Ficha de avaliação do professor	101
Figura 47 – Dupla 1	105
Figura 48 – Dupla 2	106
Figura 49 – Dupla 3	107
Figura 50 – Validação das primeiras hipóteses da solução.....	107
Figura 51 - Avaliação do parceiro	108
Figura 52 - Respeito e solução das dificuldades de comunicação.....	108
Figura 53 - Atendimento das necessidades de aprendizado.....	109
Figura 54 - Fluidez da conversa.....	109
Figura 55 - Nota da satisfação final com a sessão	110
Figura 56 – Validação das hipóteses 3 e 4 da solução.....	110
Figura 57 – Validação das hipóteses 5 e 6 da solução.....	112

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Concorrentes da indústria de ensino online de idiomas.....	65
Tabela 2 – Concorrentes da indústria de ensino online de idiomas.....	66
Tabela 3 – Concorrentes da indústria de ensino online de idiomas.....	67
Tabela 4 – Fatores competitivos da indústria de ensino online de idiomas.....	68

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

MVP	<i>Minimum Viable Product</i>
SWOT	<i>Strengths, Weakness, Opportunities and Threats</i>
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	21
1.1. Motivação.....	21
1.2. Objetivo.....	22
1.3. Justificativa	23
1.4. Estrutura do trabalho	23
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	25
2.1. Conceitos para construção da essência do negócio.....	26
2.1.1. Mercado digital	26
2.1.2. Aprendizado de idiomas	28
2.2. Conceitos para estruturação da empresa	32
2.2.1. Estratégia.....	32
2.2.2. Lean startup.....	43
3. MÉTODO	52
3.1. Definir público alvo e elaborar estratégia	53
3.2. Definir modelo de negócio e testar problema	54
3.3. Aprovar ou pivotar	55
3.4. Testar solução	55
3.5. Aprovar ou pivotar para a etapa de Validação do Consumidor	56
4. APLICAÇÃO DO MÉTODO E RESULTADOS	57
4.1. Definir público alvo e elaborar estratégia	57
4.1.1. Definição do público-alvo.....	57

4.1.2. Cinco forças de Porter	59
4.1.3. Análise SWOT	61
4.1.4. Missão e Visão	63
4.1.5. Estratégia do oceano azul	64
4.2. Definir modelo de negócio e testar problema.....	71
4.2.1. Canvas do modelo de negócios	72
4.2.2. Hipóteses do problema	76
4.2.3. Planejamento das entrevistas.....	77
4.2.4. Entrevistas com potenciais clientes	80
4.3. Aprovar ou pivotar problema	89
4.4. Pivotar modelo de negócio e testar problema.....	90
4.4.1. Canvas do modelo de negócios	90
4.4.2. Hipóteses do problema	92
4.4.3. Planejamento das entrevistas.....	93
4.4.4. Entrevistas com potenciais clientes	93
4.5. Aprovar ou pivotar problema	95
4.6. Testar solução.....	96
4.6.1. Hipóteses da solução	97
4.6.2. Elaboração do MVP	98
4.6.3. Planejamento dos testes.....	102
4.6.4. Testes com potenciais clientes	105
4.7. Aprovar ou pivotar para a etapa de Validação do Consumidor.....	112
5. CONCLUSÃO.....	114
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	117

2. INTRODUÇÃO

Este capítulo introdutório explica o conceito do presente trabalho: o tema escolhido e sua motivação, o objetivo proposto e a metodologia a ser empregada ao longo do estudo.

2.1. Motivação

Com a globalização, grandes empresas expandiram seus territórios, mercados deixaram de ser locais e equipes de trabalho tornaram-se multiculturais. Dessa forma, o inglês passou a ser o idioma global, pré-requisito para qualquer vaga de estágio. A fluência em outros idiomas, então, representa um tremendo diferencial para qualquer profissional, mas aprender uma nova língua exige tempo, dedicação e dinheiro. No Brasil, ainda são poucas as pessoas com condições financeiras para investir em um curso de idioma de vários anos.

No entanto, diversas oportunidades de intercâmbio no exterior foram concedidas para milhares de estudantes universitários de todo o país. Programas governamentais como o Ciência sem Fronteiras, bolsas universitárias como BRAFITEC e Programa de Mobilidade Internacional Santander Universidades são alguns exemplos das inúmeras oportunidades oferecidas para alunos brasileiros estudarem no exterior. Muitos dos jovens que realizaram intercâmbio adquiriram um nível intermediário a avançado no idioma estrangeiro, porém, para obter fluência é necessário continuar praticando a língua, de preferência com pessoas nativas. Ao retornar a sua terra natal, contudo, encontrar parceiros para se comunicar no idioma estrangeiro não é tão fácil quanto era no país de intercâmbio.

Enquanto isso, estrangeiros também foram atraídos para estudar no Brasil através de bolsas ou convênios entre as instituições. Estudantes de diversos países chegam ao país na esperança de conhecer uma cultura diferente e receptiva, mas muitos acabam permanecendo entre seus compatriotas. Dessa forma, se houvesse uma maneira simples de possibilitar o intercâmbio cultural entre os jovens de diversas origens para trocar ideias e praticar os respectivos idiomas estrangeiros, ambos os lados poderiam se beneficiar.

Além do mais, a atual conjuntura econômica do país, não apresenta um cenário atrativo aos estudantes estrangeiros e aos brasileiros retornando do intercâmbio, já que diversas empresas estão enfrentando dificuldades, reduzindo as contratações. Assim, muitos estrangeiros exploraram outras maneiras de ganhar dinheiro, lucrando com seu conhecimento em outros

idiomas. Do lado dos brasileiros, qualquer maneira de se diferenciar em um cenário tão crítico para encontrar emprego aumenta a necessidade de aprender uma segunda ou terceira língua. Escolas de línguas (presenciais ou online) e aulas particulares são os principais meios utilizados para quem procura ensinar ou aprender um idioma. No entanto, é necessário investir uma grande quantia para adquirir fluência em uma língua estrangeira e para os jovens que retornaram do intercâmbio e já possuem um certo domínio do idioma, nem sempre vale a pena continuar investindo em uma escola ou professor particular.

Por fim, o cenário atual também se caracteriza com a multiplicação de startups no mundo inteiro. Com a digitalização, em que produtos ou serviços físicos são substituídos ou apoiados por plataformas virtuais, reduzindo e até eliminando as barreiras de entrada em diversas indústrias. Além disso, modelos disruptivos têm impactado drasticamente negócios tradicionais, motivando o espírito empreendedor em pleno momento de crise.

O contexto descrito anteriormente somado à própria experiência internacional e motivação empreendedora da autora, que realizou intercâmbio na China e na Alemanha e enfrentou os problemas citados, motivaram a elaboração do trabalho. Era necessário concretizar as ideias em um modelo de negócio.

2.2. Objetivo

Considerando-se a motivação e o problema descritos, o objetivo deste Trabalho de Formatura é aplicar a abordagem do *Lean Startup* (RIES, 2011) e do Modelo de Desenvolvimento do Consumidor (BLANK, 2007) para a elaboração de uma solução ao problema de estudantes intercambistas descrito.

Além do desenvolvimento do negócio em potencial, a finalidade do trabalho também envolve a aplicação e adaptação de conceitos teóricos em um caso prático de motivação empreendedora, concretizando uma ideia em um negócio a partir de uma metodologia flexível e ágil que permitisse testar e aprender sem se expor a altos riscos. Neste caso, o estudo pretende inovar o mercado de aprendizado de idiomas, transformando a maneira que alunos e professores se conectam e interagem. Se o potencial do negócio for confirmado, a autora deverá optar pela continuidade do processo de criação da startup e abandonar seu estágio profissional em uma consultoria estratégica.

2.3. Justificativa

Para a autora, o trabalho permitiu a execução prática de um desejo antigo de empreender, desenvolvendo não só um método de testes e aprendizado para desenvolver uma ideia da maneira mais eficiente, mas também evidenciando que abrir um negócio é um processo no qual não se pode ter medo de errar. Ele também auxiliou a autora no processo de decisão entre seguir sua motivação empreendedora ou prosseguir com uma carreira mais tradicional em consultoria estratégica.

Para a Escola Politécnica e a Universidade de São Paulo, o estudo contribui para o desenvolvimento da inovação e do empreendedorismo, podendo influenciar outros trabalhos sobre os assuntos. Os temas podem também ser usados como referência para organizações de fomento ao empreendedorismo dentro da universidade como o Núcleo de Empreendedorismo da USP.

Para a Engenharia de Produção, o trabalho envolve temas fundamentais a qualquer instituição, seja ela uma startup ou uma grande corporação, como estratégia, modelo de negócios e método de teste e aprendizado.

Para a indústria do aprendizado de idiomas, o estudo tem o potencial de criar um novo mercado – o aperfeiçoamento de um idioma. Assim, conceitos de Lean startup e Desenvolvimento do consumidor são aplicados no contexto de um negócio tradicional de aprendizado de idiomas.

2.4. Estrutura do trabalho

O capítulo 1 introduz a motivação por trás do estudo, assim como o objetivo e justificativa para o desenvolvimento do trabalho.

O capítulo 2 envolve a revisão bibliográfica dos principais conceitos para a construção do negócio como mercado digital e aprendizado de idiomas e para a estruturação da startup como estratégia, lean startup e desenvolvimento do consumidor.

O capítulo 3 apresenta o método proposto para o desenvolvimento do negócio, adaptando os conceitos teóricos.

O capítulo 4 detalha a execução do método proposto, relatando os resultados e aprendizados de cada etapa.

O capítulo 5 conclui o estudo, apresentando uma conclusão sobre os resultados obtidos, próximos passos e a continuidade do trabalho.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo, os principais conceitos usados no desenvolvimento da resolução do problema apresentado serão estudados em dois temas: conceitos para construção da essência do negócio e conceitos para estruturação da empresa. Tais temas em conjunto fundamentarão o desenvolvimento do negócio no mercado em que ele procura entrar.

O tema de “Conceitos para construção da essência do negócio” envolve os tópicos de Mercado digital e Aprendizado de idiomas. Ele consiste no estudo de dois assuntos que fundamentarão a estratégia e o modelo do negócio, já que o primeiro está relacionado à uma importante tendência da indústria de startups e o segundo ao setor que o negócio deverá se inserir.

No tópico “Mercado digital” são abordadas as inovações disruptivas que reinventaram três modelos de negócios tradicionais: aluguel de apartamentos, transporte particular e aprendizado de idiomas.

Em “Aprendizado de idiomas”, teses e artigos acadêmicos sobre o ensino de idiomas a distância como os cursos online MOOCS (*Massive open online courses*), troca de cartas entre parceiros *pen pals* e o uso da mídia social para o aprendizado de idiomas.

O tema de “Conceitos para estruturação da empresa” envolve os tópicos de Estratégia e *Lean startup*. O estudo de tais conceitos permite o desenvolvimento e a aplicação de uma metodologia para a construção de uma *startup* desde a fase inicial da elaboração da visão estratégica até a de validação do mercado.

No tópico “Estratégia” são analisados os conceitos de análise do mercado e definição de estratégia de uma empresa: cinco forças de porter, análise SWOT, missão e visão, canvas do modelo de negócio e estratégia do oceano azul.

Em “Lean startup”, são estudados o processo do lean startup, o modelo de desenvolvimento do consumidor e o modelo de entrada e entrevistas com clientes.

3.1. Conceitos para construção da essência do negócio

2.1.1. Mercado digital

Nessa sessão serão apresentados o conceito de economia compartilhada (*sharing economy*), também conhecida como economia colaborativa, e pequenos estudos de casos sobre três empresas que, através deste conceito, inovaram o mercado que elas atuam: Airbnb, Uber e Duolingo.

2.1.1.1. Economia compartilhada

Segundo Byers, Proserpio e Zervas (2016) a economia compartilhada emergiu como uma alternativa acessível para suprir uma variedade de necessidades dos consumidores que, antes fornecidas por empresas, passaram a ser providenciadas por pessoas físicas. Dessa forma, a *sharing economy* não só providencia substitutos para produtos existentes, mas também gera demanda que não existia previamente através da oferta de novos produtos ou serviços, além de produzir novos empregos (BYERS; PROSERPIO; ZERVAS, 2016).

No entanto, Chu (2015) discute que a principal motivação para a existência da economia compartilhada pode ser debatida, já que enquanto alguns acadêmicos acreditam que ela surgiu pela motivação de uma melhor eficiência econômica através do acesso temporário a recursos inutilizados em troca de dinheiro, outros creem que a economia colaborativa veio de uma motivação de se conectar e de compartilhar dentro de uma comunidade (DILAHUNT & MALONE, 2012). Outros pesquisadores afirmam que a *sharing economy* foi motivada pelos ideais de sustentabilidade para reduzir resíduos ou “capital morto” ligados à ideia de “ownership” (CHU, 2015).

Schor (2014) afirma que websites de economia compartilhada geralmente possuem custos menores do que as alternativas tradicionais do mercado. Principalmente para redes P2P (*peer-to-peer*), o valor pode ser redistribuído através da cadeia para os produtores e consumidores já que o intermediário seria eliminado (SCHOR, 2014). Além disso, Schor (2014) afirma que essas plataformas reduzem o risco de usar um serviço de um estranho através do compartilhamento de informações, possibilitando avaliações e *feedback* dos usuários.

2.1.1.2. Estudo de caso - *Airbnb*

O primeiro caso estudado é sobre a empresa americana Airbnb, a qual se auto denomina “um *website* social que conecta pessoas com espaço sobrando com aquelas que estão procurando por um lugar para ficar”, sendo um exemplo de P2P *marketplace* na economia

compartilhada, ou seja, consolida os produtos de diversas pessoas físicas que atuam como fornecedores (BYERS; PROSERPIO; ZERVAS, 2016).

De acordo com Byers, Proserpio e Zervas (2016), a Airbnb, uma das pioneiras da economia compartilhada, serviu mais de 30 milhões de usuários desde sua fundação em 2008 e tem gerado oferta de acomodações acessíveis, aumentando o gasto em viagens e turismos. Assim, para Byers, Proserpio e Zervas (2016), a rede beneficiou uma série de indivíduos no mundo todo, não só os anfitriões que incrementaram sua entrada de caixa e os hóspedes que se estabeleceram em acomodações alternativas a um quarto de hotel, mas também todos os consumidores que encontraram preços mais baixos devido ao aumento da competitividade da indústria de hospedagem. Galliani (2014) afirma que a tendência desse mercado, assim como em muitos outros, é de redução de custos através da internet e outras tecnologias. Segundo Porter, 2011, empresas online conseguem reduzir drasticamente os custos variáveis associados a uma operação, sobrando essencialmente os custos fixos. Como consequência, ainda de acordo com Porter, há uma crescente pressão para as empresas entrarem em uma guerra de preços destrutiva.

2.1.1.3. Estudo de caso - Uber

O segundo caso analisa como a empresa americana Uber, cujo modelo de negócio é de *sharing economy* de carros, conectando motoristas com passageiros que precisam se locomover de um ponto a outro. Dessa forma, seu modelo de negócios surgiu como uma alternativa ao sistema de transporte público em grandes cidades. As vantagens deste modelo aos usuários incluem melhor precificação, maiores opções no *marketplace* e conveniência (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2015).

O estudo de Chu (2015) realizou uma pesquisa entre motoristas do Uber e concluiu que a principal motivação deles é a flexibilidade oferecida, com autonomia para montar seus próprios horários sem a obrigação legal que os taxistas possuem. Dessa forma, os motoristas conseguem ganhar um dinheiro extra fora do seu emprego tradicional.

No entanto, o Uber vem enfrentando a tradicional indústria dos taxis, os quais alegam ter baixa competitividade devido às licenças e taxas que são obrigados a pagar (CHU, 2015). Além disso, Chu (2015) afirma que a empresa transfere parte do risco para os usuários, visto que os motoristas são vistos contratualmente como fornecedores e não funcionários. Apesar do sentimento negativo entre os taxistas do mundo inteiro, o Uber criou uma proposta de valor que

junta conveniência, flexibilidade e acessibilidade de preços (CHU, 2015). Resta, no entanto, o desafio de manter essa vantagem competitiva e evitar que novos entrantes imitem seu modelo de negócio facilmente.

2.1.1.4. Estudo de caso - Duolingo

O terceiro caso retrata um modelo de negócios um pouco diferente dos dois primeiros, visto que a monetização não é feita através do pagamento dos usuários. O Duolingo, cujo slogan é “*Free language education for the world*”, ou seja, ensino de idiomas gratuito para o mundo, oferece uma plataforma digital de aprendizado de idiomas totalmente gratuita e livre de anúncios ao usuário. Segundo Lofi e Balke (2015), sua monetização é realizada através dos próprios usuários da plataforma, pois através dos cursos e testes, eles ajudam na tradução de textos que é vendida para empresas externas. Assim, com os usuários e um algoritmo avançado, Duolingo oferece traduções de boa qualidade rapidamente para diversos clientes (LOFI; BALKE, 2015). Para engajar e motivar os usuários, a plataforma online incorpora elementos de gamificação como prêmios à medida que tarefas são completadas, um mural semanal de pontuações onde é possível acompanhar e competir com amigos, níveis a serem atingidos, entre outros (MUNDAY, 2016).

2.1.2. Aprendizado de idiomas

Nessa sessão serão apresentados alguns estudos sobre diferentes maneiras de aprender um idioma estrangeiro como a troca de cartas com um *pen pal*, o uso de redes sociais e a troca de idiomas. Também serão analisadas algumas dificuldades que as pessoas enfrentam ao aprender um idioma estrangeiro.

2.1.2.1. Pen pal

O estudo de Larrotta (2012) envolveu o aprendizado e aperfeiçoamento do inglês através da troca de cartas, *pen pal* em inglês, entre pessoas fluentes e adultos aprendendo o idioma. A troca de cartas ofereceu uma oportunidade à escrita real e significativa que favorece o aprendizado do inglês em um contexto de trabalho conjunto e interativo (LARROTTA, 2012). De acordo com Moll (1986), o homem é um ser inevitavelmente social, o ambiente histórico e social no qual ele se encontra exerce um papel fundamental no aprendizado e desenvolvimento do indivíduo. Desse modo, a troca de cartas *pen pal* pode aperfeiçoar as habilidades linguísticas e sociais, além de proporcionar a apreciação pela diversidade cultural (Walker-Dalhouse, Sanders and Dalhouse, 2009). Isso porque, segundo Larrotta (2012), com o *pen pal*, o indivíduo

não só aprende a escrever no idioma estrangeiro, mas também a usar diferentes expressões, funções, gramática e vocabulário.

A troca de cartas informal permite que a pessoa se arrisque a experimentar com o idioma, compartilhando detalhes sobre sua cultura e cotidiano. Além disso, um grande incentivo para a elaboração de uma carta é a ansiedade pela resposta e, assim, motiva o ciclo de aprendizado. O estudo de Larrota (2012) indicou que os estudantes ficavam animados ao receber a carta do parceiro no programa e motivados em respondê-los rapidamente. Dessa maneira, os participantes eram estimulados a aprender as formas corretas de pontuação, escrita e gramática enquanto interagiam com outro indivíduo e formavam uma nova amizade. De acordo com um dos estudantes do programa *pen pal*, o processo de responder ao amigo exigia um maior aprendizado do idioma, motivando-o a usar o dicionário e até a aprender a pronunciar a palavra nova da maneira correta. O conteúdo das cartas variava desde assuntos triviais como clima, esportes, programas de TV e animais de estimação, a temas pessoais como problemas de família, desemprego, imigração, religião e política. À medida que eles se conheciam melhor e identificavam gostos semelhantes, os assuntos das cartas tornavam-se mais pessoais (LARROTTA, 2012). Portanto, pode-se concluir que o principal aprendizado no projeto *pen pal* foi desenvolver competências de comunicação dos estudantes no idioma estrangeiro.

2.1.2.2. Colaboração e uso da mídia social

Em 2014, Mondahl e Razmerita publicaram um estudo de caso sobre colaboração e uso da mídia social para o aprendizado de um idioma estrangeiro. Segundo os autores, os estudantes do século 21 querem aprender o mais rápido e eficientemente possível e com o máximo de qualidade. Um número cada vez maior ingressa na universidade e tal geração é caracterizada como pragmática e orientada a resultados. Isso porque, atualmente, a percepção geral é que o tempo é um recurso muito precioso, já que desde pequenos os jovens são inscritos em inúmeros cursos de idioma, esportes, música, além da escola em tempo integral. Afinal, as chances de um recém-formado encontrar um emprego sem conhecimento em inglês ou atividades extracurriculares são mínimas. Logo, inscrever-se em múltiplos cursos simultâneos tornou-se uma realidade comum para a jovem geração com pais trabalhadores da classe média e alta. No entanto, com a correria da atualidade, cursos online e à distância vem tornando-se muito populares. Instituições renomadas como Stanford e Harvard ingressaram na indústria do compartilhamento de conhecimento via internet (MONDAHL; RAZMERITA, 2014). Além

disso, a interação social também se tornou virtual, sendo comum preferir o chat da rede social *Facebook* ou a troca de mensagens instantâneas do aplicativo para smartphone *Whatsapp* à integração em uma mesa de bar.

O estudo de caso de Mondahl e Razmerita (2014) analisou o uso da mídia social como facilitadora da aprendizagem a partir da teoria sócio-construtivista. Sua ideia principal é que a construção do conhecimento ocorre a partir do contato e da colaboração com outros em um contexto social. Assim, o aprendizado de uma língua estrangeira, por exemplo, ocorre a partir da interação social, influenciada pela cultura e ambiente que cerca o indivíduo (MONDAHL; RAZMERITA, 2014). Segundo Mondahl e Razmerita (2014), o aprendizado colaborativo, o compartilhamento do conhecimento, a resolução orientada a problemas (*problem solving*) e técnicas empíricas facilitam o estudante a adquirir habilidades na língua estrangeira e uma compreensão cultural ampla. Para isso, a mídia social torna-se uma ferramenta muito atraente. Contudo, para criar uma plataforma de ensino eficaz, é necessário um planejamento seguindo princípios pedagógicos e que a estratégia implantada por educadores seja suportada por ferramentas que permitam atingir objetivos de aprendizado claros (MONDAHL; RAZMERITA, 2014). De acordo com Benson & Avery (2008), estudos recentes indicam que a nova geração digital de alunos aprende de maneira diferente à anterior, já que são dependentes da internet para acessar à informação e interagir com colegas.

Segundo Mondahl e Razmerita (2014), o aprendizado de um idioma novo envolve o reconhecimento de que cada indivíduo possui um ritmo e dificuldades diferentes, mas que só atinge o sucesso a partir da comunicação com outras pessoas, afinal é impossível tornar-se fluente em um idioma sem escutar ou ler a produção de outros. Com relação à tecnologia da mídia social ou dos aplicativos Web 2.0, existem diversas ferramentas como fóruns e chats online, blogs, vídeo chats e websites de network social que facilitam a comunicação, o compartilhamento de informações e a socialização online. O trabalho de Mondahl e Razmerita (2014) uniu tais tecnologias à técnica de resolução de problema, com apresentação do caso, discussão e proposta de soluções e apresentação das conclusões, para estabelecer um ensino de idioma efetivo. Depois, eles realizaram um questionário quantitativo para verificar os resultados da metodologia empírica de ensino colaborativo. Uma das conclusões importantes destaca que, na maioria das vezes, os estudantes hesitavam em corrigir seus colegas por medo de aparentarem intrusivos e grossos ou até por falta de interesse e falta de segurança com seu conhecimento (MONDAHL; RAZMERITA, 2014). Além disso, muitos consideraram as

atividades demoradas e complexas, o que explica o grande número de absenteísmo, falta de participação e de preparo. No entanto, na opinião dos alunos, a plataforma usada, *StudyBook*, possuía recursos interessantes e tecnologias úteis, como os wikis e blogs (MONDAHL; RAZMERITA, 2014). Portanto, apesar de o *StudyBook* representar uma inovação na área de plataformas de ensino, visto que oferece recursos colaborativos e interativos que faltam na maioria das plataformas organizadas em cursos, os chamados CMSs (*content/course management systems*), ainda existem desafios para atingir seu objetivo (MCLOUGHLIN & LEE, 2010). Os estudantes demonstraram que ferramentas de comunicação como as salas de bate-papo que sincronizam de maneira *real time* para uma interação eficiente são essenciais, além de uma interface fácil de ser usada (*user friendly*) com atividades apropriadas que permita a colaboração e o compartilhamento de informações e experiências (MONDAHL; RAZMERITA, 2014).

2.1.2.3. Troca de idiomas ou *Tandem language learning*

O objetivo do estudo de Acar e Kobayashi (2011) foi de identificar as motivações para participar de uma sessão de troca de idiomas ou *tandem* e os principais fatores que influenciam no sucesso da sessão.

A troca de idiomas ou, em inglês, *language exchange* ou *tandem language learning*, pode ser definida como a comunicação entre dois indivíduos que possuem diferentes idiomas nativos e têm como objetivo aprender a língua mãe do outro (CZIKO, 2004). Outra definição do *tandem* é uma forma de aprendizado de idiomas na qual duas pessoas com diferentes idiomas nativos trabalham em par para: (1) aprender sobre a cultura do outro, (2) se ajudar a aprimorar as habilidades no idioma e (3) trocar conhecimento (CALVERT, 1999).

O estudo foi realizado entre usuários de dois websites de troca de idiomas: *mylanguageexchange.com* e *conversationexchange.com*. Acar e Kobayashi (2011) concluíram que o entendimento de outras culturas era tão ou mais importante do que o aprendizado do idioma estrangeiro para os usuários. Além disso, os pesquisadores verificaram que não havia um mecanismo formal ou estruturado para realizar as sessões de *tandem*, havendo troca de idiomas aleatoriamente, falta de um plano de aprendizado ou de correções de erros gramaticais e de pronúncia. Por fim, os autores sugerem uma forte relação entre tópicos de interesse

discutidos entre os parceiros de troca de idioma e a satisfação com a sessão (ACAR; KOBAYASHI, 2011).

2.1.2.4. Dificuldades no aprendizado de idiomas

Outro artigo interessante analisa as percepções e as dificuldades com o idioma e as diferenças culturais de estudantes estrangeiros nos Estados Unidos. Segundo Das, Chow and Rutherford (1986) e Wehrly (1986), as principais preocupações de alunos internacionais são isolamento social, solidão e saudades ou *homesickness*. As duas primeiras podem ocorrer devido ao choque cultural ou a um sentimento de inferioridade e falta de confiança por causa de problemas de comunicação. O estudo, então, estabeleceu uma pesquisa qualitativa com oito estudantes internacionais, sendo sete da Ásia e um da América Latina, de modo a captar suas percepções durante o período no exterior. O baixo número de participantes e a origem parecida da maioria representam algumas limitações do trabalho. No entanto, os autores conseguiram compreender as dificuldades que muitos jovens expatriados sofrem ou já sofreram. De acordo com os resultados da pesquisa de Das, Chow and Rutherford (1986), os estudantes sofriam com problemas de comunicação como a pronúncia e sotaque, desconhecimento de gírias e a distinção entre o inglês formal da escola de língua e o informal dos nativos. Além disso, diferenças culturais como a maneira de se portar em sala de aula ou de chamar um colega dificultavam ainda mais acostumar-se ao ambiente americano (DAS; CHOW; RUTHERFORD, 1986). No entanto, a falta de confiança e a introversão dos entrevistados representavam a maior barreira para a comunicação efetiva com os nativos. Além do mais, os próprios americanos desconheciam muito sobre a cultura dos estrangeiros, realizando perguntas que muitas vezes os ofendiam (DAS; CHOW; RUTHERFORD, 1986). Assim, para solucionar tais problemas de comunicação, Das, Chow and Rutherford (1986) recomendam uma exposição maior ao idioma estrangeiro, interagindo com pessoas fluentes e treinando suas habilidades linguísticas. Para isso, o mais importante é que os estudantes superem o medo – medo de errar, medo de parecer burro, medo de passar vergonha, medo de ser diferente, medo de não ser aceito (LI; FOX; ALMARZA, 2007).

3.2. Conceitos para estruturação da empresa

2.2.1. Estratégia

No tópico “Estratégia” são analisados os conceitos de análise do mercado e definição de estratégia de uma empresa: cinco forças de Porter, análise SWOT, missão e visão, canvas do modelo de negócio e estratégia do oceano azul.

2.2.1.1. Cinco forças de Porter

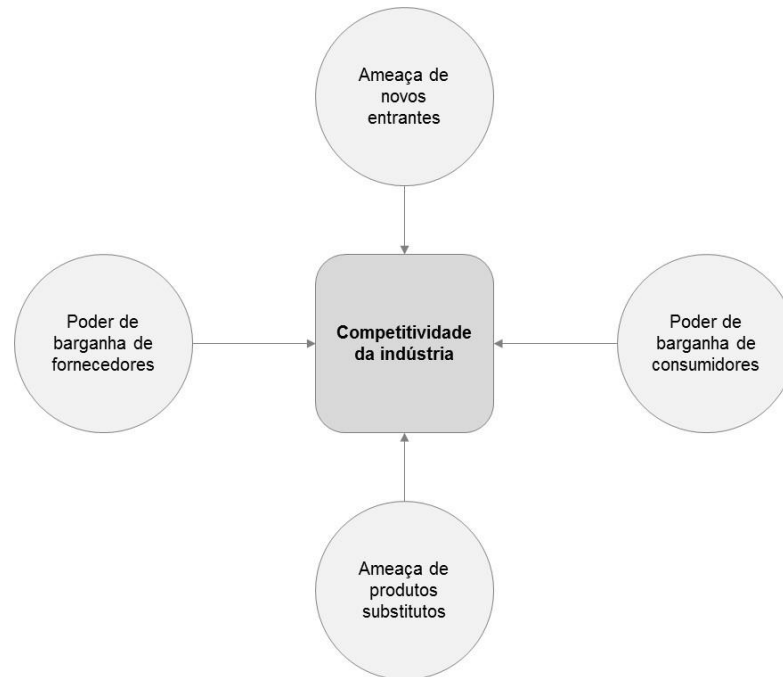


Figura 1 - Modelo das 5 Forças de Porter

Fonte: Adaptado de PORTER (2008)

Segundo Porter (2008), há cinco forças competitivas em uma indústria que estabelecem suas regras e dinâmica competitiva: rivalidade entre concorrentes, ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos fornecedores e ameaça de produtos ou serviços substitutos.

A rivalidade entre concorrentes existentes diminui a margem das empresas, já que as obriga a competir pelo mercado através de guerras de preço, diferenciação de produto, inovações ou campanhas de marketing (PORTER, 2008). A intensidade desta força é maior se há uma grande quantidade de competidores ou se há pouca diferenciação de tamanho e poder entre eles, se o crescimento da indústria é lento, se a barreira de saída é alta e se há forte competição pela posição de liderança da indústria. A rentabilidade dos players é mais afetada se há uma alta competição de preços, o que ocorre principalmente quando a diferenciação entre os produtos é baixa.

De acordo com Porter (2008), novos entrantes pressionam os preços, custos e investimentos, já que eles introduzem capacidade e competitividade pelo mercado. Dessa forma, a ameaça de novos entrantes limita a capacidade de lucratividade das empresas de uma

indústria, já que elas devem manter os preços baixos e aumentar os investimentos de forma a aumentar as barreiras de entrada. Em indústrias que demandam uma economia de escala para manter os custos baixos, um capital de investimento inicial alto e acesso a canais de distribuição e/ou possuem custos de troca alta para os consumidores, a ameaça de novos entrantes é menor (PORTER, 2008).

Porter (2008) afirma que compradores com alto poder de barganha podem forçar a indústria a reduzir preços e aumentar a qualidade oferecida, reduzindo as margens das empresas. A força do poder de barganha dos compradores é maior quando são poucos compradores em comparação à indústria, os produtos são pouco diferenciados, os custos de troca de fornecedor são baixos ou os compradores podem facilmente integrar a cadeia de valor se os preços forem muito altos (PORTER, 2008).

O poder de barganha dos fornecedores permite que eles detenham uma boa parte do valor da cadeia, cobrando preços altos, limitando serviços e qualidade ou passando parte de seus custos às empresas compradoras (PORTER, 2008). Portanto, sua intensidade afeta negativamente a lucratividade da indústria. O poder de barganha dos fornecedores é maior se eles são mais concentrados do que a indústria compradora, não são dependentes da indústria em termos de receita e se oferecem produtos diferenciados. Além disso, para Porter (2008), custos de troca de fornecedor e poucas alternativas de produtos substitutos também intensificam o poder dos fornecedores.

A ameaça de substitutos limita a lucratividade da indústria ou reduz o tamanho do mercado até a indústria ser totalmente substituída (PORTER, 2008). Segundo Porter (2008), a intensidade desta força é alta quando os substitutos oferecem uma troca preço-desempenho atrativa aos consumidores e/ou os custos de troca de fornecedor são baixos.

2.2.1.2. Análise SWOT

Após entender a indústria na qual procura se inserir, é necessário estudar as características do negócio em si para identificar as melhores estratégias a serem adotadas.

A análise ou matriz SWOT é uma ferramenta desenvolvida para auxiliar negócios em processo de mudanças (IIBA, 2011). A sigla SWOT, em inglês, significa *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, que traduzida, analisa as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças de um negócio, como é possível observar na matriz da Figura 2.

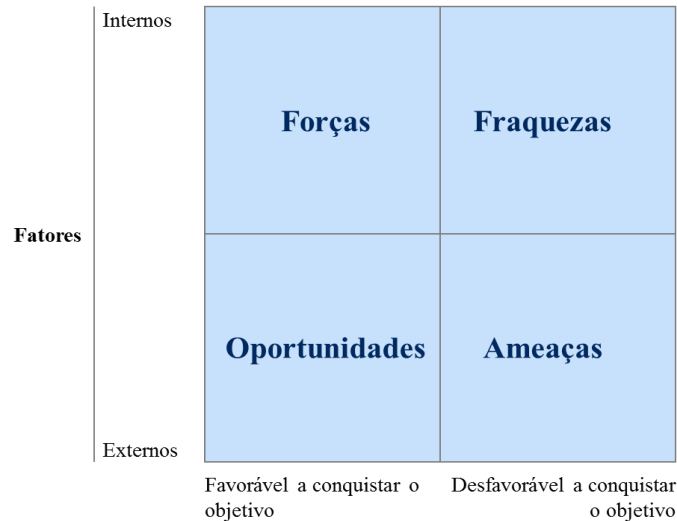


Figura 2 – Matriz da análise SWOT

Fonte: Adaptado de IIBA (2011)

A análise SWOT leva em consideração tanto fatores internos, inerentes à empresa, quanto externos, provenientes da indústria.

Inicialmente, estudam-se as características internas da empresa que as ajudam ou atrapalham a atingir o sucesso almejado.

- **Forças:** fatores que a companhia se destaque em relação à competição. Essas características devem ser aproveitadas de forma a maximizar os benefícios que elas podem trazer. (IIBA, 2011)
- **Fraquezas:** fatores que faltam à empresa ou que representam oportunidades de melhoria. Eles devem ser tratados de modo a evitar que impeçam o sucesso do empreendimento. (IIBA, 2011)

Adicionalmente, devem ser identificadas as oportunidades e ameaças que podem afetar o negócio.

- **Oportunidades:** fatores externos que podem auxiliar a empresa a atingir seus objetivos. Por serem externos à companhia, não há controle sobre eles, deve ser decidido aproveitar esses fatores. (IIBA, 2011)

- Ameaças: fatores externos que podem prejudicar o negócio. Esses fatores devem ser considerados de modo a planejar atividades que evitem que eles prejudiquem a empresa. (IIBA, 2011)

2.2.1.3. Missão e visão

Segundo Chiavenato (2007), a definição da missão, visão, valores e objetivos globais de um negócio é fundamental para nortear seu rumo. Assim, é possível orientar as decisões e as ações (o que, como, quando e onde) para alcançar os fins estabelecidos. Na Figura 3, é ilustrada a diferença entre missão e visão.

Missão	Visão
▪ Inclui o negócio da empresa	▪ É o sonho do negócio
▪ É o ponto de partida	▪ É o lugar para onde vamos
▪ É o documento de identidade da empresa	▪ É o passaporte para o futuro
▪ Identifica "quem somos"	▪ Projeta "quem desejamos ser"
▪ Dá o rumo à empresa	▪ Fornece energia para a empresa
▪ É orientadora	▪ É inspiradora
▪ Tem o foco do presente para o futuro	▪ Tem o foco no futuro
▪ Tem vocação para a eternidade	▪ É mutável, conforme os desafios

Figura 3 – Comparação entre missão e visão

Fonte: Adaptado de Pagnoncelli e Vasconcellos (2003)

➤ Missão

“Missão significa a razão de ser do próprio negócio. Por que ele foi criado. Para que ele existe.” (CHIAVENATO, 2007). Dessa forma, a missão da empresa reflete o “norte” e a motivação de criar o negócio do próprio fundador da empresa. A partir dela, o negócio core, com os produtos ou serviços (o que fazer) e a tecnologia (como fazer), e o mercado (para quem fazer) são definidos. A missão, portanto, representa o DNA da organização, mas não é imutável, podendo evoluir com o tempo.

➤ Visão

“Enquanto a missão se refere à essência do negócio e da sua própria razão de ser e de existir, a visão está focada no futuro e no destino. A visão é a imagem que o empreendedor tem

a respeito do futuro do seu negócio. É o que ele pretende que o negócio seja dentro de um certo horizonte de tempo.” (CHIAVENATO, 2007)

Assim, a visão fornece o direcionamento do negócio para chegar em um plano futuro. De forma a mensurar e tornar objetiva a visão estabelecida, metas, objetivos e indicadores de desempenho são definidos.

2.2.1.4. Estratégia do oceano azul

De acordo com Kim e Mauborgne (2005), existem dois tipos de mercado: o oceano vermelho, conhecido e competitivo, já que é o espaço no qual as indústrias estão inseridas atualmente, e o oceano azul, desconhecido e inexplorado. Nos oceanos vermelhos, a obtenção de uma parte do mercado é ditada pela alta competitividade e baixa diferenciação, reduzindo as margens e o crescimento das empresas. Já nos azuis, a criação da demanda proporciona oportunidades de alta lucratividade, visto que ainda não há concorrentes. A maioria dos oceanos azuis são criados a partir de oceanos vermelhos, expandindo as fronteiras da indústria existente (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Segundo Kim e Mauborgne (2005), o sucesso da estratégia do oceano azul não ocorre através do benchmark de concorrentes, mas sim da “inovação de valor”, ou *value innovation*. A inovação de valor é possível através do alinhamento da criação de valor com inovação, utilidade, preço e posição de custo (KIM; MAUBORGNE, 2005). Assim, um dos maiores dogmas da estratégia competitiva, a balança custo-valor, é desafiado. No conceito estratégico tradicional de oceano vermelho, a empresa pode diferenciar-se através de uma proposta de valor superior a seus competidores ou de uma proposta de valor razoável a um preço menor. No entanto, a inovação de valor tem como objetivo uma nova proposta de valor junto com uma estrutura de custos menor, como pode ser observado na Figura 5. Isso porque valor nunca oferecido pela indústria é criado e custos de competitividade devido à batalha por um pedaço do mercado são eliminados.

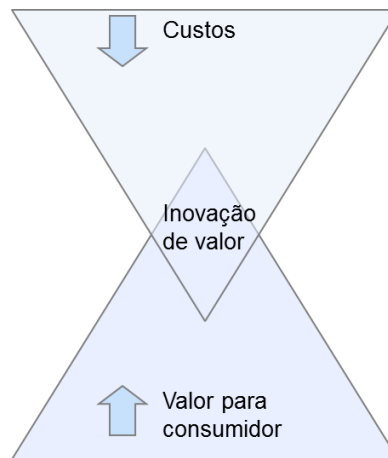


Figura 4 – Lógica da inovação de valor

Fonte: Kim e Mauborgne (2005)

Existem duas ferramentas para auxiliar a implementação da estratégia do oceano azul: o canvas da estratégia do oceano azul e o modelo das quatro ações.

➤ Modelo das quatro ações

Através do modelo das quatro ações, segundo Kim e Mauborgne (2005), a estratégia do oceano azul pretende construir uma nova curva de valor que envolve quatro perguntas:

- Quais fatores que o mercado não considera importante devem ser eliminados?
- Quais fatores podem ser reduzidos até um nível bem abaixo do padrão atual da indústria?
- Quais fatores devem ter seu nível elevado em relação ao padrão atual da indústria?
- Quais fatores não oferecidos ainda pela indústria devem ser criados?

As duas primeiras perguntas envolvem fatores que as empresas supervalorizam ou estão tão concentradas na concorrência que não percebem que os consumidores não veem tanto valor neles. Dessa forma, reduzindo ou eliminando-os, a estratégia do oceano azul permite reduzir a estrutura de custos. Já as duas questões seguintes têm como objetivo criar uma proposta de valor completamente nova. O modelo das quatro ações está ilustrado na Figura 7.

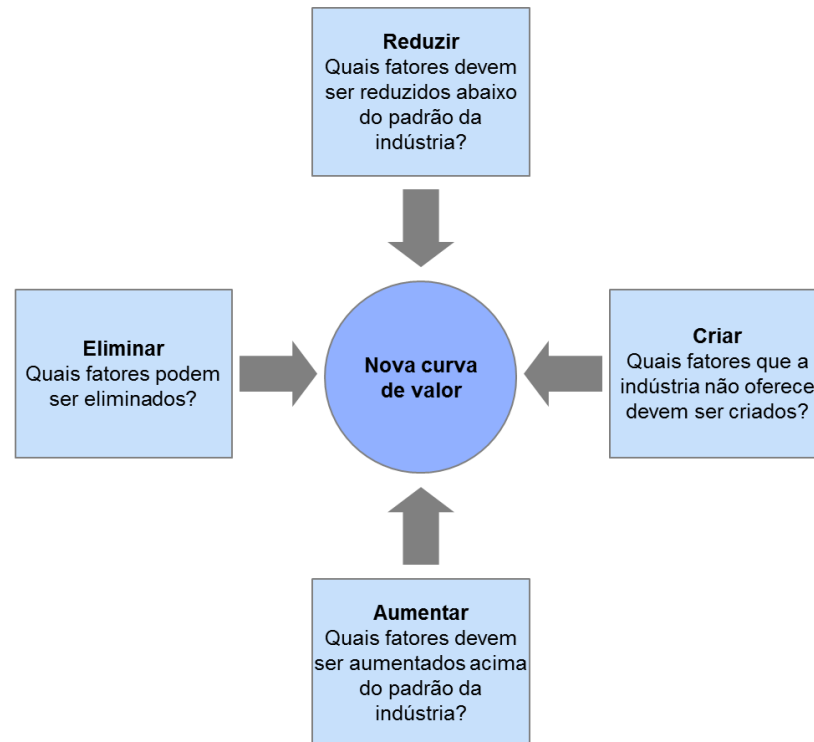


Figura 5 – Modelo das quatro ações

Fonte: Kim e Mauborgne (2005)

➤ Diagrama da estratégia do oceano azul

O diagrama estratégico do oceano azul é uma ferramenta que permite tanto um diagnóstico do estado atual do mercado competitivo, identificando os fatores pelos quais as empresas concorrentes competem, quanto um plano de ação para a construção da estratégia do oceano azul (KIM; MAUBORGNE, 2005). O eixo horizontal agrega os principais fatores nos quais a indústria compete e investe. Já o eixo vertical possui uma escala de baixo a alto, que representa o quanto as empresas oferecem daquele fator aos consumidores. A curva de valor, unindo os pontos fator versus nível, mostra graficamente a performance da empresa em relação à indústria.

The Strategy Canvas of the U.S. Wine Industry in the Late 1990s

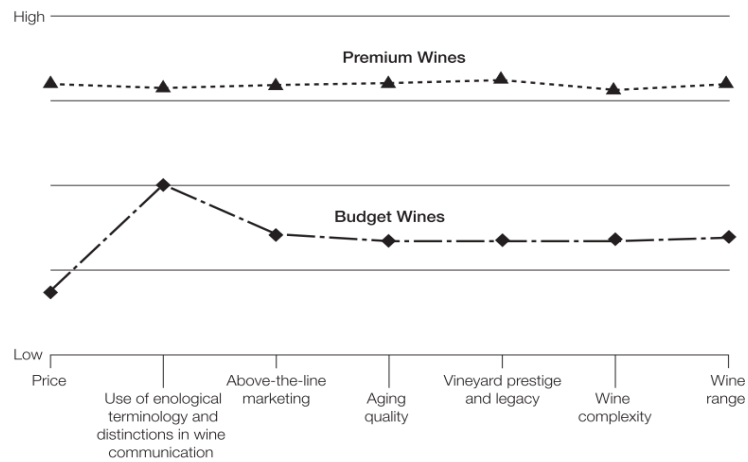


Figura 6 – Diagrama da estratégia do oceano azul

Fonte: Kim e Mauborgne (2005)

2.2.1.5. Canvas do modelo de negócios

O *Business Model Canvas* é uma ferramenta que auxilia a concepção, descrição e visualização de modelos de negócios. Um modelo de negócio descreve o racional de como uma organização cria, entrega e captura valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Como pode-se observar pela Figura 4, o canvas do modelo de negócios descreve nove dimensões que cobrem a lógica de valor, abordando quatro tópicos importantes de negócio: consumidores, ofertas, infraestrutura e viabilidade financeira.

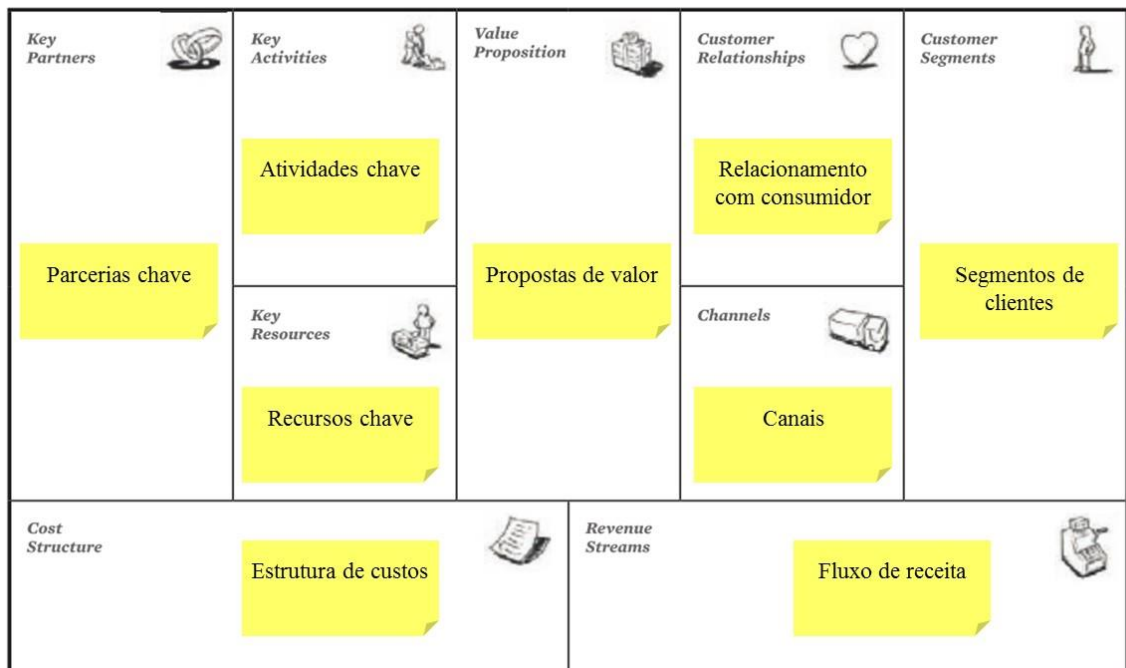


Figura 7 – Business model canvas

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010)

➤ Segmentos de cliente

Definem os diferentes grupos de pessoas ou organizações a serem alcançados (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), uma vez definido o público-alvo, o modelo de negócios pode ser desenhado em volta de um profundo entendimento das necessidades específicas do consumidor.

Para Osterwalder e Pigneur (2010), grupos de clientes representam segmentos separados se:

- Têm necessidades que requerem e justificam ofertas distintas
- São alcançados através de diferentes canais de distribuição
- Exigem diferentes tipos de relacionamento
- Apresentam diferentes níveis de lucratividade
- Estão dispostos a pagar por diferentes aspectos da oferta

Há diferentes tipos de divisões de um grupo de consumidores:

- Em massa: sem distinção entre os clientes, os quais são atendidos da mesma forma, pelos mesmos canais de distribuição e pelas mesmas propostas de valor
- Nicho: foco em um nicho de mercado com necessidades específicas
- Segmentado: serve diferentes segmentos com ligeiras diferenças de necessidades e problemas
- Diversificado: serve diferentes e não relacionados segmentos com grandes diferenças de necessidades e problemas
- Multi-lateral: serve diferentes, mas interdependentes segmentos do mercado

➤ Proposta de valor

A proposta de valor é o motivo pelo qual um consumidor escolhe uma empresa ao invés de outra (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Ela soluciona um problema ou satisfaz uma necessidade do cliente. Alguns elementos como a introdução de um produto novo no mercado, desempenho superior à concorrência, customização de produto ou serviço, design superior, maior conveniência ou preço mais acessível ajudam a compor uma proposta de valor atrativa.

➤ Canais

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2010), os canais possibilitam a comunicação da empresa com seus clientes de modo a entregar o valor proposto. Propagandas, vendas, compra, entrega e pós-venda compõem os canais de um modelo de negócio.

➤ Relacionamento com consumidor

Existem diferentes formas de uma empresa se relacionar com cada um de seus segmentos de consumidores (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). A assistência pessoal e a assistência pessoal dedicada baseiam-se na interação humana, seja por e-mail, telefone ou pessoalmente, sendo a última mais especializada. Já o modelo *self service* e de serviços automáticos providencia todos os recursos necessários de modo que o cliente consiga resolver um assunto por conta própria. Já as comunidades permitem que os usuários troquem experiências e soluções entre si, facilitando a conexão entre os consumidores, além de uma melhor compreensão do mercado por parte da empresa. Por fim, a co-criação possibilita que os usuários participem no desenvolvimento e na melhoria de produtos e serviços através de iterações como avaliações ou sugestões.

➤ Fluxo de receita

Representa o fluxo de caixa gerado por cada segmento de consumidores. Ele pode ser único através do pagamento do usuário ou recorrente com pagamentos contínuos dos clientes. Há diversas formas de um negócio gerar receita, como a venda do produto ou serviço, taxa de uso, taxa de assinatura, licenciamento ou propagandas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

➤ Recursos chave

Os recursos chave são os principais ativos que o negócio deve ter para cumprir sua proposta de valor, garantir o funcionamento dos canais de distribuição, manter o relacionamento com o cliente e permitir a geração de receita (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Eles podem ser físicos como escritórios, máquinas e fábricas, intelectuais como PI, patentes e P&D e humanos, envolvendo os talentos e capacitações.

➤ Atividades chave

As principais atividades necessárias ao funcionamento do modelo de negócio podem ser produção para empresas manufatureiras, capacidade de resolver problemas (*problem solving*) para serviços e plataformas/redes para empresas de tecnologia.

➤ Parcerias chave

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), para que o negócio tenha sucesso, algumas parcerias podem ser importantes de modo a reduzir os custos através da otimização da economia de escala, diminuir os custos e incertezas por meio de alianças estratégicas ou aquisição/extensão de recursos e atividades particulares.

➤ Estrutura de custos

A estrutura de custos descreve todos os custos decorrentes da operação do negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

2.2.2. Lean startup

Na sessão de “Lean startup”, são estudados o processo do lean startup, o modelo de desenvolvimento do consumidor e o modelo de entrada e entrevistas com clientes.

2.2.2.1. Processo do Lean Startup

Ries (2011) propõe um sistema de gestão para *startups* denominado Lean Startup, baseado em técnicas da produção enxuta. Assim como as características da produção *lean*, Ries (2011) defende a execução de tarefas criadoras de valor e a minimização de desperdícios. Para isso, o autor propõe um modelo de hipóteses e testes, o qual derivou de técnicas de aprendizado científico.

O Lean Startup baseia-se no aprendizado validado, o qual é proveniente de experimentos com clientes potenciais, para medir o progresso do negócio e possibilitar os ajustes necessários. A partir dos resultados desse processo iterativo de Construir-Medir-Aprender, ilustrado na figura abaixo, a decisão de prosseguir ou pivotar deve ser tomada (RIES, 2011). Nesse processo, as ideias geram as hipóteses a serem validadas, o produto é construído de modo a testar as hipóteses e os dados são coletados dos consumidores potenciais para o aprendizado validado.

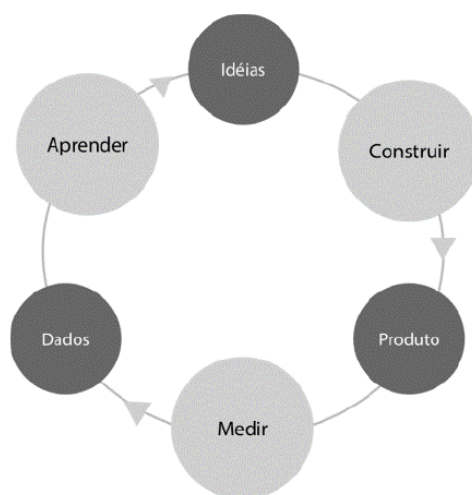


Figura 8 - Ciclo de Construir-Medir-Aprender

Fonte: Ries (2011)

De acordo com Ries (2011), uma *startup* começa com a visão dos fundadores, a qual deve ser traduzida na estratégia necessária para seu atingimento. Essa estratégia, ou melhor, modelo de negócio, pode ser pivotada a partir do aprendizado validado, e executada através de um produto (RIES, 2011). De acordo com Ries (2011), pivotar é iterar em um ou mais elementos a estratégia do negócio.



Figura 9 – Pirâmide de visão, estratégia e produto

Fonte: Adaptado de Ries (2011)

Tanto o modelo de negócio quanto o produto devem passar pelo ciclo iterativo Construir-Medir-Aprender e, a partir dos experimentos com consumidores reais, suas reações e feedbacks devem ser coletados e analisados. Assim, com o aprendizado validado pode-se decidir entre validar e prosseguir ou pivotar.

De modo a testar as hipóteses e seguir o racional da produção enxuta de minimizar custo e tempo, o conceito do Produto Mínimo Viável, do inglês *Minimum Viable Product* (MVP), representa a versão mais simples e de mínimo esforço para construir um protótipo a ser testado no ciclo iterativo (RIES, 2011).

2.2.2.2. Modelo de Desenvolvimento do Consumidor

O Desenvolvimento do Consumidor utiliza a mesma abordagem de teste e validação das hipóteses proposto pelo Lean Startup.

Segundo Blank (2007), as *startups* que sobrevivem aos primeiros anos difíceis não seguem o modelo tradicional focado em produto, mas sim um que envolve o aprendizado e a descoberta do consumidor. Tal modelo denominado Desenvolvimento do Consumidor é um paralelo ao tradicional Desenvolvimento do Produto (BLANK, 2007).

Como é possível observar na figura abaixo, cada etapa do modelo de Desenvolvimento do Consumidor é iterativa. Se o grupo de consumidores não for validado, o processo deve ser pivotado, voltando à etapa de Descoberta dos Consumidores.

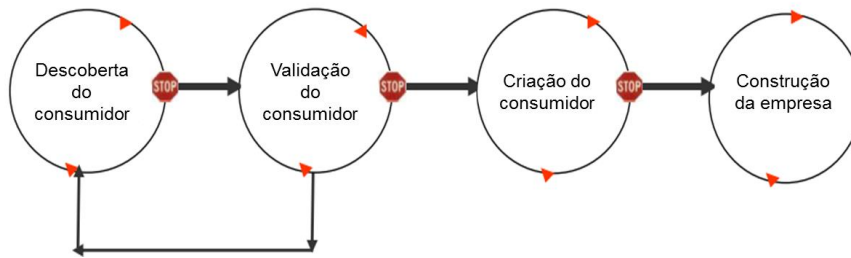


Figura 10 – Diagrama do Modelo de Desenvolvimento do Consumidor

Fonte: Adaptado de Blank (2007)

Blank (2007) afirma que esse modelo garante minimizar os riscos e custos da operação até que se garanta a existência do mercado para o negócio.

➤ **Descoberta do Consumidor**

Na fase da Descoberta do Consumidor, são investigados os clientes e se o problema que alegamos estar resolvendo é ou não importante para eles. Assim, esta etapa envolve analisar se o problema, o produto e a hipótese no plano de negócios estão corretos, ou melhor, verificar se há mercado para a visão dos fundadores. O objetivo, segundo Blank (2007) é responder a quatro perguntas:

- Identificamos o problema que nosso cliente precisa de solução?
- Nosso produto soluciona as necessidades do cliente?
- Se sim, possuímos um modelo de negócios viável e lucrativo?
- Aprendemos o suficiente para sair e vender?

Para isso, Blank e Dorf (2012) dividiram a etapa de Descoberta do Consumidor em quatro fases que estão ilustradas na Figura 9. Vale ressaltar que passar para cada uma dessas fases depende do sucesso da anterior.

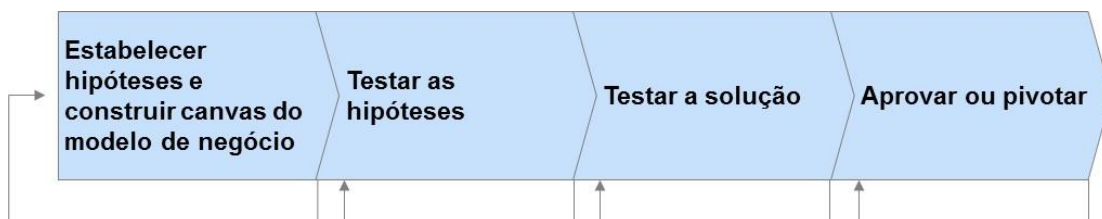


Figura 11 – Etapa de Descoberta do Consumidor

Fonte: Adaptado de Blank e Dorf (2012)

- Fase 1: Estabelecer hipóteses e construir o canvas do modelo de negócio

Na primeira fase as hipóteses de negócio e seus critérios de sucesso são definidos e as nove dimensões do canvas do modelo de negócio devem ser desenhadas. (BLANK; DORF, 2012)

- Fase 2: Testar as hipóteses

As hipóteses do problema definido devem, então, ser testadas. Para isso, potenciais clientes devem ser abordados de modo a entender suas “dores” e testar se suas necessidades são as definidas anteriormente (BLANK; DORF, 2012).

- Fase 3: Testar a solução

Na terceira fase, Blank e Dorf (2012) propõem que a solução desenhada seja testada através de um produto mínimo viável, o qual deve ser experimentado com os consumidores potenciais. Dessa forma, a solução proposta pode ou não ser validada.

- Fase 4: Aprovar ou pivotar

Na quarta e última fase, a decisão de aprovar ou pivotar o modelo deve ser feita. Com base nos resultados dos testes e nos comentários recebidos, é avaliado se o problema do consumidor foi bem entendido e se a solução proposta atende bem às necessidades dos usuários (BLANK; DORF, 2012).

Com a aprovação do modelo nessa fase, o processo do Desenvolvimento do Consumidor pode seguir (BLANK; DORF, 2012).

➤ **Validação do Consumidor**

Aprovada a solução proposta na etapa de Descoberta do Consumidor, os clientes que de fato estariam dispostos em desembolsar um valor para adquirir a solução oferecida, são identificados, assim como a estratégia de vendas e marketing, precificação e canais são definidos na Validação do Consumidor (BLANK, 2007). Nesta etapa também há quatro estágios a serem seguidos, como pode-se observar na Figura 10.

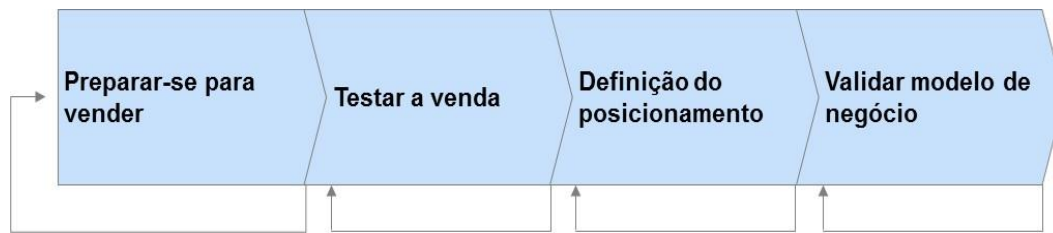


Figura 12 – Etapa de Validação do Consumidor

Fonte: Adaptado de Blank e Dorf (2012)

- Fase 1: Preparar-se para vender

Segundo Blank e Dorf (2012), no primeiro estágio os canais de vendas são preparados, o MVP construído e os indicadores de desempenho definidos.

- Fase 2: Testar a venda

Após a fase de preparação, é necessário sair às ruas e vender o produto. Blank e Dorf (2012) afirmam que esse é um momento crucial para os empreendedores no qual a *startup* será colocada em teste. Nessa fase a obtenção de *feedbacks* é mais importante do que atingir metas de vendas para garantir que o aprendizado seja incorporado no modelo de negócios.

- Fase 3: Definição do posicionamento

Na terceira fase, o aprendizado dos testes das vendas deve ser incorporado para a definição do posicionamento apropriado para o negócio (BLANK; DORF, 2012).

- Fase 4: Validar modelo de negócio

Na quarta e última fase, deve ser realizada uma revisão das hipóteses e profunda análise dos resultados obtidos nos testes para uma nova decisão de aprovar ou pivotar o modelo de negócio. Assim, esta fase define se vale continuar investindo tempo e capital com o modelo de negócios resultante. (BLANK; DORF, 2012)

Segundo Blank (2007), a *startup* só deve prosseguir às próximas etapas se encontrou um grupo de consumidores “pagantes”, um processo de vendas recorrente e replicável e um modelo de negócios sustentável.

➤ Criação do Consumidor

Após a identificação dos clientes, a verificação do sucesso de vendas e a comprovação do modelo de negócios, o passo seguinte é a Criação do Consumidor. Seu objetivo, como o próprio nome diz, é criar a demanda do usuário final e trazê-la ao canal de vendas da empresa através de estratégias de *marketing* e de vendas (BLANK, 2007).

➤ **Construção da Empresa**

Por fim, a etapa de Construção da Empresa representa a transição do aprendizado e criação do consumidor à construção de departamentos formais de vendas, *marketing* e desenvolvimento do negócio.

2.2.2.3. Modelo de entrada e entrevistas com clientes

➤ **Modelo de entrada**

De acordo com Blank (2006), existem quatro alternativas de modelo de entrada em um mercado:

- Introdução de um novo produto em um mercado existente

O primeiro modelo envolve um mercado cujos usuários são bem compreendidos, mas onde a competição é acirrada e voltada para as características e os recursos oferecidos pelo produto

- Introdução de um novo produto em um novo mercado

Já o segundo modelo está relacionado à construção de um produto tão inovador, o qual resolve um problema que nenhum outro produto consegue ou que as pessoas nem imaginavam possuir, que resulta na criação de um novo mercado. Nesse caso, a competição é inexistente, mas os consumidores são indefinidos e desconhecidos.

- Introdução de um novo produto em um mercado existente com foco em capturar um segmento como um entrante de baixo custo

A terceira alternativa procura re-segmentar o mercado existente pelos consumidores *low-end* que aceitariam um desempenho satisfatório se pudessem pagar um preço muito menor.

- Introdução de um novo produto em um mercado existente com foco em capturar um segmento como um entrante de nicho

Já o quarto modelo busca aqueles usuários que pagariam por um produto que enderece suas necessidades específicas, mesmo que o custo seja maior.

. Blank (2007) descreve o mercado de tecnologia a partir da Curva de Adesão do Ciclo de Vida da Tecnologia. Dessa forma, o uso da tecnologia pode ser dividido em diferentes grupos, os entusiastas, os visionários, os pragmáticos, os conservadores e os céticos (BLANK, 2007). Segundo Blank (2007), os primeiros dois grupos representam o mercado inicial ou *early market* enquanto os seguintes, o mercado convencional ou *mainstream market*. O mercado de tecnologia, como é possível perceber pela figura abaixo, tem o formato de uma curva S, já que o mercado inicial começa pequeno mas cresce exponencialmente conforme a penetração no mercado convencional.

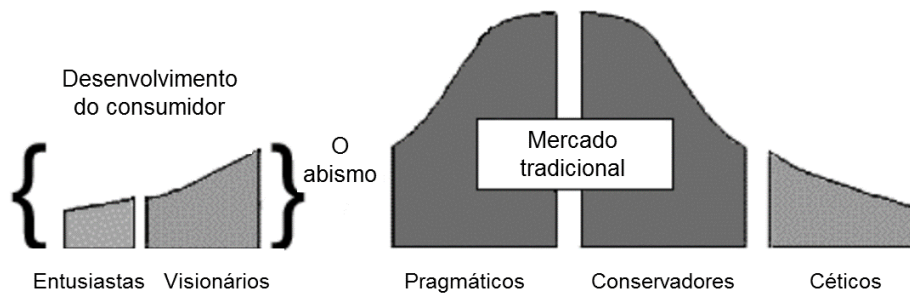


Figura 13 - Curva de Adesão do Ciclo de Vida da Tecnologia

Fonte: Adaptado de Blank (2007)

Cada um dos cinco grupos possui necessidades e hábitos de compra diferentes e, portanto, há uma lacuna entre cada um deles (BLANK, 2007). O maior desafio está em cruzar a lacuna entre o mercado inicial e o mercado convencional, sendo importante implementar uma estratégia de vendas e de marketing completamente diferente para atingir a esse público bem maior. De acordo com Blank (2007), para uma *startup* entrar no mercado convencional com sucesso, ela deve necessariamente conquistar o grupo menor de entusiastas e visionários. Esta categoria de clientes foi denominada por Blank como “*earlyvangelists*”, os quais podem ser definidos como aqueles que aceitam o risco de utilizar o serviço/produto novo pois conseguem visualizar seu potencial em resolver seu problema e possuem o poder econômico para isso. Os *earlyvangelists* possuem as seguintes características:

- Possuem um problema
- Entendem que possuem o problema

- Estão procurando ativamente por uma solução mas enfrentam dificuldades em encontrá-la
- O problema é sério o suficiente para que tenham usado uma solução provisória
- Estão dispostos a pagar por uma solução para este problema

Os *earlyvangelists* são aqueles cujo feedback deverá ser ouvido e para quem serão feitas as primeiras vendas, aqueles que irão divulgar o produto e a visão de sua solução (BLANK, 2007). Dessa forma, na fase inicial de Desenvolvimento do Consumidor, o objetivo é encontrar e entender a necessidade destes *earlyvangelists*, clientes visionários dispostos a pagar pela solução ofertada. Para Blank (2007), se eles não forem encontrados, a visão e as hipóteses iniciais devem ser iteradas e o time de desenvolvimento de produto acionado de modo a trazer as características exigidas pelo público.

➤ **Entrevistas com clientes**

Entrevistas ajudam a entender os problemas e necessidades dos consumidores e validar o modelo de negócio de acordo com o processo de Desenvolvimento do Consumidor de Blank. De acordo com Weiss (1994), “entrevistar nos dá acesso à observação de outros” e isso é fundamental para validar as hipóteses das fases de Descoberta e Validação do Consumidor.

Para atingir um grupo maior de pessoas, questionários com perguntas fechadas podem ser úteis para identificar um perfil inicial de potenciais consumidores. No entanto, entrevistas fechadas restringem as respostas e podem dar um viés para determinadas alternativas. Por outro lado, entrevistas abertas podem se tornar muito extensas e atingir um público muito reduzido. Portanto, Weiss (1994) propõe a metodologia Perguntas fechadas e Respostas abertas, que limita o escopo das perguntas, mas permite um maior grau de liberdade às respostas. Segundo o autor, “o objetivo da abordagem *Perguntas fechadas e Respostas abertas* é sistematizar a coleta de material qualitativo e facilitar o tratamento quantitativo desse material”.

4. MÉTODO

O presente trabalho foi estruturado de acordo com o modelo de Desenvolvimento do Consumidor de Blank (2007) e o processo iterativo do Lean startup de Ries (2011). Devido ao estágio inicial do estudo, cujo objetivo é resolver uma dor específica de um potencial cliente, o método abrange a primeira fase do modelo de Blank (2007), a Descoberta do Consumidor. As fases da etapa de Descoberta do Consumidor de Blank e Dorf (2012) foram adaptadas para o estudo, como pode-se observar na Figura 14.

Na primeira fase, o objetivo é selecionar um nicho do mercado e elaborar a visão estratégica da *startup*. Assim, o público alvo é definido e a estratégia do negócio desenvolvida a partir dos referenciais teóricos – Cinco forças de Porter (2008), Análise SWOT (IIBA, 2011), Missão e Visão (CHIAVENATO, 2007) e Estratégia do Oceano Azul (KIM; MAUBORGNE, 2005).

A segunda fase possui como finalidade desenhar o modelo de negócio e testar se o problema identificado é relevante para o nicho selecionado, ou melhor, o cliente em potencial. Dessa forma, o modelo de negócio é desenvolvido a partir do Canvas do Modelo de Negócios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010), as hipóteses iniciais do problema são elaboradas, os testes planejados, potenciais usuários entrevistados e a revisão do modelo de negócios é feita. Se o modelo de negócios não for aprovado, este deve ser pivotado e o problema testado novamente.

Mas se aprovado, segue-se para a terceira fase, na qual é elaborada uma solução para o problema do cliente e sua efetividade e aceitação testada. Logo, a solução é validada a partir do método hipótese-teste, que engloba as fases de elaboração das hipóteses da solução, desenvolvimento do MVP, planejamento e execução dos testes com potenciais clientes.

Após os testes da solução, a decisão de aprovar ou pivotar a solução proposta deve ser novamente realizada. Se ela não for validada, a terceira fase deve ser iterada. Apenas com a aprovação da solução é possível prosseguir à etapa de Validação do Consumidor.

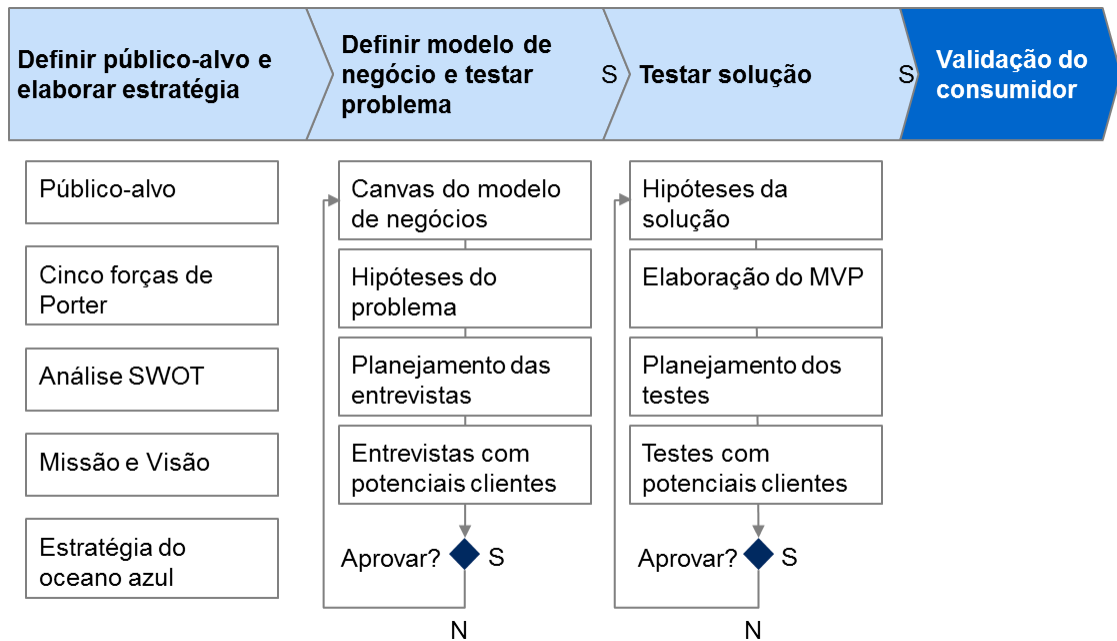


Figura 14 – Atividades da etapa de Descoberta do Consumidor

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1. Definir público alvo e elaborar estratégia

A etapa inicial envolve a seleção do público alvo que a empresa deseja alcançar e a análise do mercado e da oportunidade de negócio para elaborar a estratégia, a qual fornecerá o direcionamento para os próximos passos. Assim, as seguintes atividades serão realizadas:

1. Definir público alvo, o grupo de “*earlyvangelists*” denominado por Blank (2006) para a execução das entrevistas e testes
2. Estudar as forças que afetam a concorrência do mercado através das Cinco forças de Porter
3. Realizar a análise SWOT para analisar as forças e oportunidades para se aproveitar e as fraquezas e ameaças para se considerar ou evitar
4. Elaborar missão e visão iniciais da empresa para direcionar o modelo de negócio
5. Avaliar o posicionamento dos concorrentes segundo o diagrama estratégico e identificar um mercado inexplorado para definir a proposição de valor através do modelo das quatro ações da estratégia do oceano azul

4.2. Definir modelo de negócio e testar problema

Em seguida, o modelo de negócio deve ser elaborado através da ferramenta do *Business model canvas*. Este, então, deve ser testado. Para isso, as hipóteses iniciais do problema serão elaboradas e os testes planejados. Por fim, os testes serão executados através de entrevistas com potenciais clientes pertencentes ao público alvo anteriormente selecionado. Dessa forma, as atividades a serem realizadas estão descritas abaixo.

1. Desenvolver as nove dimensões do modelo de negócios a partir do Canvas do modelo de negócios
2. Formular as hipóteses iniciais para validar o problema identificado, o público-alvo e os segmentos de clientes do modelo de negócios

Assim, as hipóteses envolverão dois tópicos:

- O público-alvo selecionado enfrenta os problemas identificados e teria interesse em possíveis soluções
 - Os segmentos de clientes do negócio possuem necessidades e dores específicas
3. Planejamento das entrevistas

Uma vez formuladas as hipóteses, as entrevistas com potenciais clientes devem ser planejadas. Para isso, alguns passos serão seguidos:

- Escolher os grupos de indivíduos que deverão responder à entrevista. Essa seleção deve ser realizada de maneira criteriosa, visto que a opinião e o *feedback* desses grupos serão utilizados para moldar o modelo de negócio, aprovando ou pivotando as hipóteses iniciais
- Definir o formato das entrevistas:
 - questionários com perguntas e respostas fechadas para atingir um público maior e validar as suposições através de uma análise quantitativa;
 - questionários com perguntas fechadas e respostas abertas que oferecem maior liberdade às opiniões;
 - entrevistas abertas para um público reduzido de modo a entender as dores do usuário sem qualquer restrição às respostas
- Elaborar as perguntas cujas respostas deverão responder às hipóteses formuladas anteriormente

- Definir os canais para melhor alcançar as pessoas de interesse de acordo com o formato designado para as entrevistas, podendo ser pessoais, via grupos focais ou formas de comunicação em massa como redes sociais
- Estabelecer uma meta de número mínimo de respondentes que representa uma amostra significativa para futura análise dos resultados

4. Entrevistas com potenciais clientes

Uma importante atividade da etapa de Validação do Consumidor é a realização dos testes. Devido à fase inicial do projeto, o teste escolhido foi a entrevista para que as opiniões e percepções dos potenciais clientes sejam coletadas. Assim, a execução das entrevistas deve ser realizada, monitorando-se o número de respostas obtidas. O alcance ao público-alvo correto deve ser garantido.

4.3. Aprovar ou pivotar

Enfim, a decisão de aprovar ou pivotar o modelo de negócio deve ser realizada. Para isso, os resultados provenientes das entrevistas serão consolidados e analisados. As respostas e o *feedback* dos potenciais clientes são testados contra as hipóteses iniciais e, portanto, a dor do usuário validada.

Caso o potencial consumidor não se identificar com o problema descrito, o modelo de negócio deve ser pivotado, ou seja, o passo 3.2. “Definir modelo de negócio e testar problema” executado novamente para que novos testes sejam realizados.

Por outro lado, se o modelo de negócio for aprovado, a próxima fase é testar se a proposição de valor de fato soluciona a dor do usuário.

4.4. Testar solução

Após o sucesso do teste do problema, a solução deve ser validada para que, em conjunto, a proposta de valor da *startup* seja confirmada. Assim, os seguintes passos devem ser executados.

1. Formular as hipóteses da solução para validar a proposta de valor elaborada
2. Construir o MVP (Produto Mínimo Viável)

O desenvolvimento do MVP consistirá de algumas etapas:

- Criar um MVP de baixa sofisticação que represente a proposição de valor
- Divulgar o MVP para grupos de pessoas pertencentes ao público-alvo validado na fase de testes do problema
- Definir métricas de sucesso para a divulgação do MVP, que deve atingir a um número mínimo de usuários

3. Planejar os testes

Para cada hipótese formulada anteriormente, um teste será proposto e um critério de sucesso definido.

4. Executar os testes com potenciais clientes

Nesta etapa, os testes da solução planejados anteriormente serão executados. É importante monitorá-los segundo os critérios de sucesso e coletar os *feedbacks* dos usuários. A partir do aprendizado obtido neste passo, será decidido se a solução deve ser aprovada ou pivotada.

4.5. Aprovar ou pivotar para a etapa de Validação do Consumidor

Os resultados e *feedbacks* do passo anterior deverão ser coletados, reunidos, consolidados e analisados. A partir destes, será possível confirmar se o usuário, além de se importar com a dor identificada, aprova e usaria a solução proposta.

Caso a pivotação seja necessária, a etapa 3.4. “Testar solução” deverá ser iterada. Mas se a proposição de valor for aprovada, a etapa de Validação do Consumidor deverá ter início, na qual a startup se preparará para vender, desenvolvendo a estratégia de vendas, precificação e marketing. Devido à necessidade de maior investimento de tempo e recursos, a autora do trabalho deverá realizar a decisão de abandonar ou não sua carreira para se dedicar 100% à startup antes de avançar para a etapa seguinte. Portanto, o fracasso ou sucesso dos testes da solução será crítico para essa tomada de decisão.

O capítulo 4 apresentará a aplicação do método proposto e os resultados obtidos.

5. APLICAÇÃO DO MÉTODO E RESULTADOS

Este capítulo envolve a aplicação do método proposto, assim como os resultados obtidos. Na primeira fase da Descoberta do Consumidor, o público alvo e a estratégia serão definidos para fornecer o direcionamento estratégico ao negócio. Na segunda fase, o modelo de negócio e as hipóteses iniciais serão elaborados para, na sequência, os testes serem realizados. Se o modelo de negócio não for aprovado, este deve ser pivotado e, assim, a segunda fase repetida. Por último, com os testes do problema validados, a solução deverá ser testada a partir da construção de um MVP. Caso as hipóteses da solução não sejam aprovadas, a terceira fase deve ser iterada. Mas se validadas, prossegue-se com a segunda fase do modelo de Desenvolvimento do Consumidor de Blank (2007), a Validação do Consumidor.

5.1. Definir público alvo e elaborar estratégia

Na fase inicial, como ilustra a figura abaixo, o público-alvo deve ser definido e a estratégia elaborada a partir das ferramentas Cinco forças de Porter, Análise SWOT, Missão e Visão e Estratégia do oceano azul.

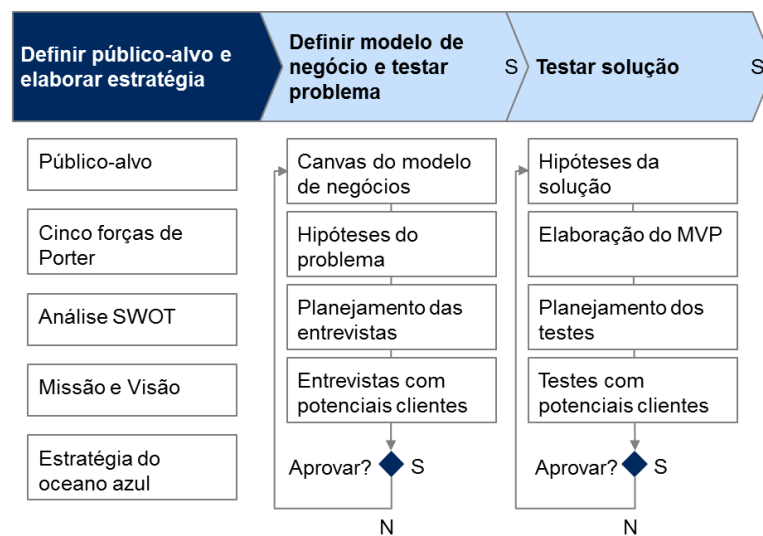


Figura 15 – Primeira fase do método

4.1.1. Definição do público-alvo

Thiel (2014) recomenda: “comece pequeno e monopolize”. Toda *startup* é pequena no início. A rede social *Facebook* foi projetada por Mark Zuckerberg para atingir aos alunos de Harvard e não para atrair todas as pessoas da Terra (THIEL, 2014). A razão é simples: é mais fácil de dominar um mercado pequeno do que um grande. Segundo Thiel (2014), o mercado

alvo perfeito para uma *startup* é um pequeno grupo de pessoas em particular concentrados e servidos por poucos ou nenhum concorrente. Na prática, em um mercado grande há barreiras de entrada ou a concorrência é tão acirrada que os lucros devem ser reduzidos a zero para conseguir competir (THIEL, 2014).

Dessa forma, o objetivo foi encontrar o mercado inicial, o grupo de pessoas entusiastas e visionárias, as quais conseguem visualizar o potencial da solução ofertada em resolver seu problema, denominadas “*earlyvangelists*” por Blank (2006).

O ensino de idiomas é uma indústria tradicional que atua em um mercado amplo de indivíduos que procuram aprender um idioma estrangeiro. Existem diversas escolas de idiomas além de professores particular que oferecem um serviço mais pessoal a um preço maior. No entanto, novos entrantes surgiram nesse mercado tradicional: os cursos online de idiomas, os quais podem ser tanto não interativos como os MOOCs (*massive open online courses*) ou plataformas de ensino a vídeo conferência com professores ao vivo como a OpenEnglish. O modelo de entrada no mercado de aprendizado de idiomas destes cursos online foi através da “introdução de um novo produto em um mercado existente com foco em capturar um segmento como um entrante de nicho” (BLANK, 2006).

Como explicado por Thiel (2014), uma *startup* não deve entrar em um mercado onde a concorrência é acirrada. Portanto, o nicho pouco explorado atualmente que foi selecionado neste estudo é o de indivíduos que já possuem conhecimento no idioma estrangeiro e querem aprimorá-lo e nativos ou expatriados que se interessam em ensinar sua língua materna.

De modo a criar empatia com o usuário, que, segundo Tim Brown (2008), é uma das características mais importantes para o sucesso de um empreendimento, a autora do presente relatório definiu o nicho no qual ela se encaixa, **estudante de ensino superior que participa ou já participou de um programa de intercâmbio pela universidade**. Este pode ser tanto o aluno, interessado em praticar um idioma estrangeiro, quanto o professor, nativo que estaria disposto em ensinar seu idioma.

Resta então testar se o nicho proposto se encaixa nas definições de “*earlyvangelists*” por Blank (2006), os quais são os potenciais clientes que (1) entendem que possuem o problema, (2) estão procurando ativamente por uma solução mas enfrentam dificuldades em encontrá-la, (3) consideram o problema sério o suficiente para que tenham usado uma solução provisória e (4) estão dispostos a pagar por uma solução para este problema.

4.1.2. Cinco forças de Porter

A indústria de ensino de idiomas online foi analisada segundo as Cinco Forças de Porter.

➤ Ameaça de novos entrantes

Novos entrantes procuram diferenciar-se através do foco em um segmento ou nicho do mercado ou de uma proposta de valor mais acessível, como o aplicativo *Duolingo*, que não oferece custo ao usuário ao vender a própria tradução realizada por ele a jornais. Com a internet, o investimento inicial e os custos de operação de uma plataforma online são reduzidos e, portanto, resultam em uma baixa barreira de entrada. No entanto, websites de instituições consagradas como a universidade americana Harvard possuem uma ótima reputação, o que as torna referência de usuários que procuram cursos online de diversos assuntos. O mesmo pode ocorrer com plataformas de aprendizado de idiomas, já que aquelas que possuem certificações ou comprovantes de qualidade detêm uma vantagem comparativa em relação a novos entrantes. Além disso, percebe-se que aplicativos para celulares como *Duolingo* representam uma forte ameaça aos websites de aprendizado de idiomas, já que o uso dos computadores pessoais está diminuindo em relação aos *smartphones*. Essa “tendência *mobile*” é evidenciada pelos resultados da pesquisa “Micro-Momentos – Entendendo o Comportamento do Consumidor”, realizada pela maior empresa de internet do mundo, Google, os quais mostram que, de 2014 a 2015, o Brasil obteve um aumento de 112% na participação dos *smartphones* entre os acessos à internet¹.

➤ Poder de barganha dos consumidores

O poder de barganha dos consumidores é moderado porque existem inúmeros usuários para as diversas opções de plataformas para o aprendizado de idiomas, sejam elas websites ou aplicativos para celulares. Além disso, a diferenciação entre elas é baixa, visto que não há uma grande distinção de oferta de recursos online como imagens, jogos, testes e aulas por vídeo.

¹Disponível em: <http://blog.futurecom.com.br/google-aponta-que-o-brasil-teve-um-crescimento-de-112-no-uso-de-smartphones-para-acesso-a-internet/>. Acesso em: 13 Novembro 2015.

Dessa forma, muitos usuários optam por uma plataforma devido ao baixo custo e a uma boa experiência de usuário, com uma interface fácil de usar e um design simples e moderno.

➤ Poder de barganha dos fornecedores

Já a força dos fornecedores de servidores, softwares, bases de dados, hardware e equipamentos é baixa, visto que há pouca diferenciação entre eles. Pelo mesmo motivo, pode-se considerar que professores e fabricantes dos materiais didáticos dos cursos online também possuem baixo poder de barganha.

➤ Ameaça de produtos substitutos

A força de potenciais substitutos é moderada, já que as próprias plataformas online de aprendizado de idiomas representam inovações disruptivas na indústria tradicional do ensino de idiomas. No entanto, a ameaça de tecnologias disruptivas ou *disruptive technologies* em inglês não é desprezível, um exemplo de potencial produto substituto seria a ferramenta de tradução simultânea desenvolvida pelo *Skype*. Além disso, os aplicativos de celular podem substituir os cursos online se estes não se adaptarem às novas tendências, devendo criar versões de suas plataformas compatíveis a celulares.

Dessa maneira, todas as forças mencionadas anteriormente atuam no ambiente altamente competitivo da indústria, que obriga as empresas a investirem constantemente na inovação de sua plataforma e dos recursos oferecidos. A Figura abaixo resume a aplicação das Cinco forças de Porter.

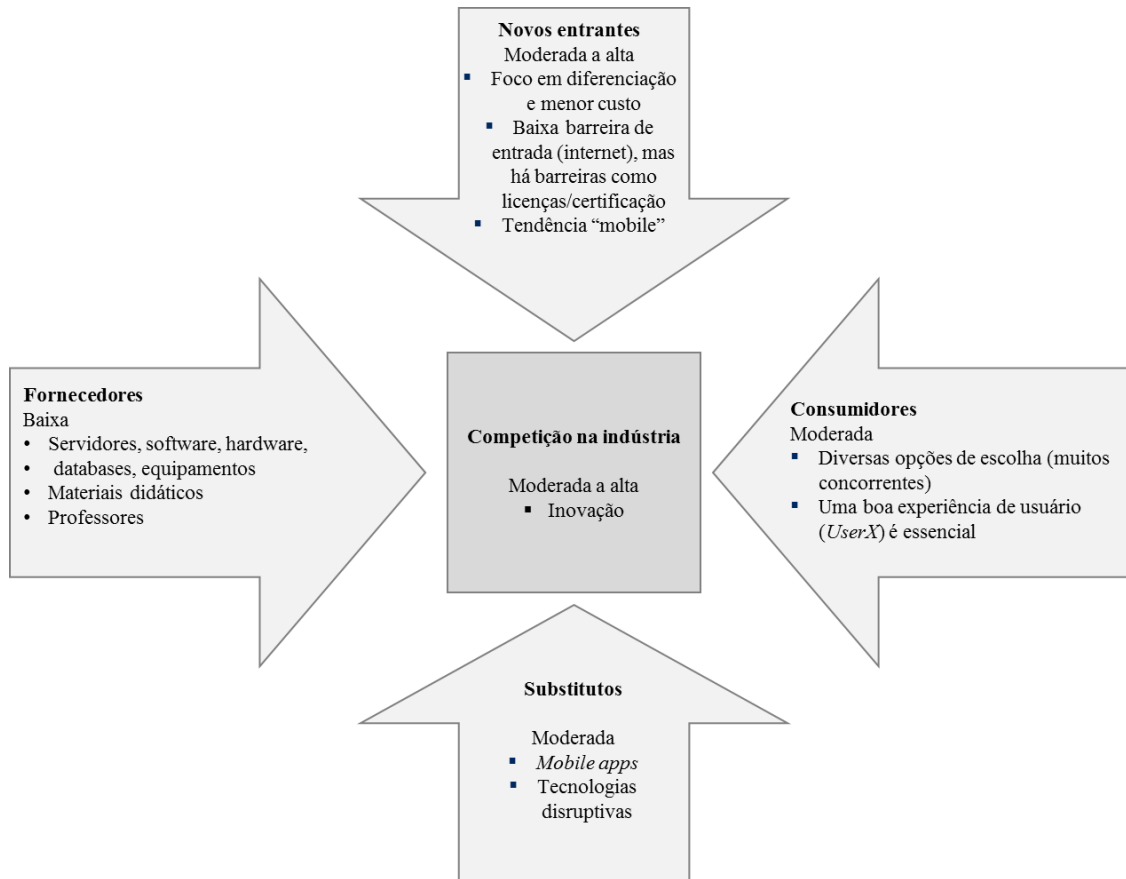


Figura 16 – Cinco forças de Porter na indústria de ensino de idiomas

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.3. Análise SWOT

A análise SWOT foi realizada para identificar os fatores internos e externos que devem ser levados em consideração para o modelo de negócio a ser desenvolvido.

➤ Forças

As forças internas ao negócio referem-se principalmente à proximidade com o público-alvo, visto que a autora do projeto representa o nicho escolhido de estudantes universitários que retornaram de intercâmbio. Além disso, as competências exigidas para o desenvolvimento da solução são atendidas devido à experiência prévia da autora em programação em uma *startup*.

➤ Fraquezas

As fraquezas verificadas são a falta de recursos humanos e financeiros. Não há uma equipe dedicada ou capital investido para o desenvolvimento do negócio. Além disso, a autora não possui experiência na área de educação ou de gestão de uma empresa, sendo necessário atrair talentos com competências nessas áreas para compor o time.

➤ Oportunidades

Oportunidades externas foram identificadas para que sejam potencialmente aproveitadas no modelo de negócio. A primeira é a tendência “mobile” ou de digitalização, ou seja, o celular está cada vez mais presente nas atividades e no cotidiano das pessoas e aplicativos de *smartphone* estão ocupando espaço de websites, serviços e até de produtos físicos. Outra oportunidade relevante é a situação econômica desfavorável do Brasil, visto que o mercado de trabalho se torna mais competitivo, exigindo uma maior diferenciação dos candidatos como a fluência em idiomas estrangeiros. Além disso, estrangeiros também enfrentam maior dificuldade em encontrar oportunidades de emprego no país, recorrendo a outros meios como ensinar seu idioma para sobreviver.

➤ Ameaças

Ameaças ao negócio referem-se principalmente à regulamentação brasileira, já que o processo de abertura de novas empresas é demorado e burocrático. Caso a solução seja incluída no sistema educacional do país, ela estará sujeita à aprovação e às regras do MEC, Ministério da Educação.

A análise SWOT pode ser resumida na matriz da Figura abaixo.

Fatores	Internos	<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proximidade com o público alvo • Competências em programação 	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos humanos e financeiros • Falta de experiência em educação e gestão de uma empresa
	Externos	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendência de digitalização • Situação econômica brasileira desfavorável 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regulamentação brasileira
		Favorável a conquistar o objetivo	Desfavorável a conquistar o objetivo

Figura 17 – Resumo da análise SWOT

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.4. Missão e Visão

Para dar o direcionamento estratégico ao modelo de negócio, a missão e visão do empreendimento foram definidas.

➤ **Visão**

Ser a empresa líder do mercado de aprimoramento de idiomas online, sendo a preferida pelas pessoas que desejam continuar praticando e adquirir fluência em um idioma estrangeiro.

➤ **Missão**

- Quem somos

Plataforma online inovadora para o aprimoramento de idiomas

- O que fazemos

Conectar as pessoas com conhecimento e habilidades comunicacionais em um idioma com aquelas que necessitam praticar e aprimorá-lo

- Para que fazemos

Promover um mundo conectado no qual não existem barreiras de comunicação ou culturais.

➤ Estratégia

Possibilitar o desenvolvimento comunicacional em idiomas estrangeiros de pessoas que já aprenderam na forma tradicional ou através de um intercâmbio. Isso será possível com o aproveitamento do conhecimento de nativos ou professores amadores e de uma plataforma moderna, fácil de usar e de qualidade.

4.1.5. Estratégia do oceano azul

Como analisado anteriormente, o oceano azul representa o mercado desconhecido e inexplorado, criando-se uma demanda a partir da inovação de valor. Contudo, o mercado de aprendizado online de idiomas já está saturado e com alta concorrência, caracterizando-se como um oceano vermelho.

Portanto, inicialmente os principais concorrentes e fatores competitivos da indústria foram identificados. Em seguida, foi possível desenhar o diagrama da estratégia do oceano azul, realizando-se uma análise do posicionamento competitivo no oceano vermelho. Por último, o modelo das quatro ações foi aplicado para desenvolver o posicionamento único da solução.

➤ Principais concorrentes da indústria de ensino online de idiomas

Uma pesquisa extensiva em diversas fontes como *Crunch Base*, *Angel List* e *Quora* foi realizada para identificar os principais *players* da indústria. Foram selecionadas as plataformas que atingem um público grande e global como *Duolingo* e *Livemocha* e outras que atingem um mercado menor ao oferecer uma proposta de valor diferenciada como *Italki*. Nas tabelas abaixo, é apresentada uma breve descrição de cada concorrente, de sua proposta de valor e modelo de receita.



Plataforma	Babbel	Duolingo
Logo		
Descrição	Plataforma online que oferece cursos didáticos com foco em gramática e vocabulário, mas também possui uma ferramenta de reconhecimento de fala para ajudar na pronúncia. Disponível também como aplicativo para celular.	Plataforma online que oferece cursos didáticos de forma interativa e divertida. O Duolingo utiliza gamificação para engajar seus usuários, traçando metas, pontuando as lições completas e permitindo a comparação de pontos entre amigos. Disponível também como aplicativo para celular.
Proposta de valor	Tornar o aprendizado de idiomas fácil, eficiente e conveniente para todos	Possibilita o aprendizado do idioma de maneira totalmente gratuita
Modelo de receita	Pagamento de uma taxa por período (semana, mês ou ano) para ter acesso ilimitado aos materiais didáticos	Serviço gratuito ao usuário cujas respostas contribuem para criar e aprimorar os cursos, além de traduzir textos. Essas traduções são vendidas a jornais e outros negócios.

Tabela 1 – Concorrentes da indústria de ensino online de idiomas

Fonte: Elaborado pelo autor



Plataforma	Italki	Livemocha
Logo		
Descrição	Plataforma online que conecta estudantes com professores para aulas a distância via Skype.	Rede social que permite entrar em contato com nativos e praticar idiomas. No site, os usuários conversam entre eles, corrigem exercícios ou criam lições. A plataforma aposta na gamificação para reter seus usuários, sendo possível ganhar pontos corrigindo os exercícios de outros ou ajudando com revisões de textos e traduções. Esses pontos podem ser trocados pelo acesso às lições pagas.
Proposta de valor	Oferece customização e flexibilidade: aulas personalizadas de acordo com as necessidades e interesses do aluno, podendo ser realizadas a qualquer hora e lugar	Foca na interação e colaboração entre usuários
Modelo de receita	Usuário paga por aula ao professor e a plataforma cobra uma parcela do valor	Assinatura por período (semana, mês ou ano) para adquirir a conta premium, a qual oferece acesso ilimitado aos recursos da plataforma

Tabela 2 – Concorrentes da indústria de ensino online de idiomas

Fonte: Elaborado pelo autor

Plataforma	Memrise	Mylanguageexchange
Logo		
Descrição	Plataforma online que oferece cursos didáticos baseados em "cartões de memória" para o aprendizado de idiomas ou outras categorias como literatura e história. Disponível também como aplicativo para celular.	Rede social que conecta o usuário interessado em praticar um idioma estrangeiro com um nativo que está aprendendo seu idioma. A comunicação entre os usuários pode ser feita por mensagem ou Skype.
Proposta de valor	Aprendizado sem esforço através da aplicação da ciência do cérebro, metodologia divertida e comunidade de usuários	Conecta indivíduos que podem se ajudar mutuamente
Modelo de receita	Assinatura por período (semana, mês ou ano) para adquirir a conta <i>premium</i> , a qual oferece recursos adicionais	Assinatura por período (semana, mês ou ano) para adquirir a conta <i>premium</i> , a qual oferece recursos adicionais

Tabela 3 – Concorrentes da indústria de ensino online de idiomas

Fonte: Elaborado pelo autor

➤ Principais fatores competitivos da indústria

Para prosseguir com a análise competitiva, identificaram-se os principais fatores que influenciam a concorrência do mercado, reunidos na Tabela 4.

Fator	Descrição
Número de usuários	O número de usuários divulgado pelas próprias empresas evidencia o quão popular a ferramenta se tornou, mostrando também se ela está no estágio inicial ou se já atingiu certa maturidade
Facilidade de uso	A facilidade de uso influencia na experiência do usuário e foi analisada segundo dois critérios: -Acessibilidade: plataforma disponível tanto para computadores quanto dispositivos móveis como celulares e <i>tablets</i> -Plataforma intuitiva: facilidade de encontrar e utilizar os recursos
Retenção do usuário	Presença de recursos e/ou bonificações que incentivem o uso da plataforma
Design da plataforma	Design e aparência geral da plataforma
Qualidade de interação entre usuários	Quantidade e qualidade dos recursos que promovem a interação entre usuários (caso aplicável)
Preço	Preço cobrado para utilizar os recursos da plataforma
Qualidade do material didático	Quantidade e qualidade dos materiais didáticos (caso aplicável)
Quantidade de idiomas disponível	Quantidade de idiomas disponíveis para aprendizado

Tabela 4 – Fatores competitivos da indústria de ensino online de idiomas

Fonte: Elaborado pelo autor

➤ Diagrama da estratégia do oceano azul

Para cada concorrente, os fatores competitivos foram analisados para desenhar o diagrama estratégico do oceano azul. Dessa maneira, é possível estudar o posicionamento das empresas, identificando suas vantagens e desvantagens em relação ao mercado. O diagrama foi plotado a partir da ferramenta aberta *Strategy canvas*, exibido pela Figura 18.

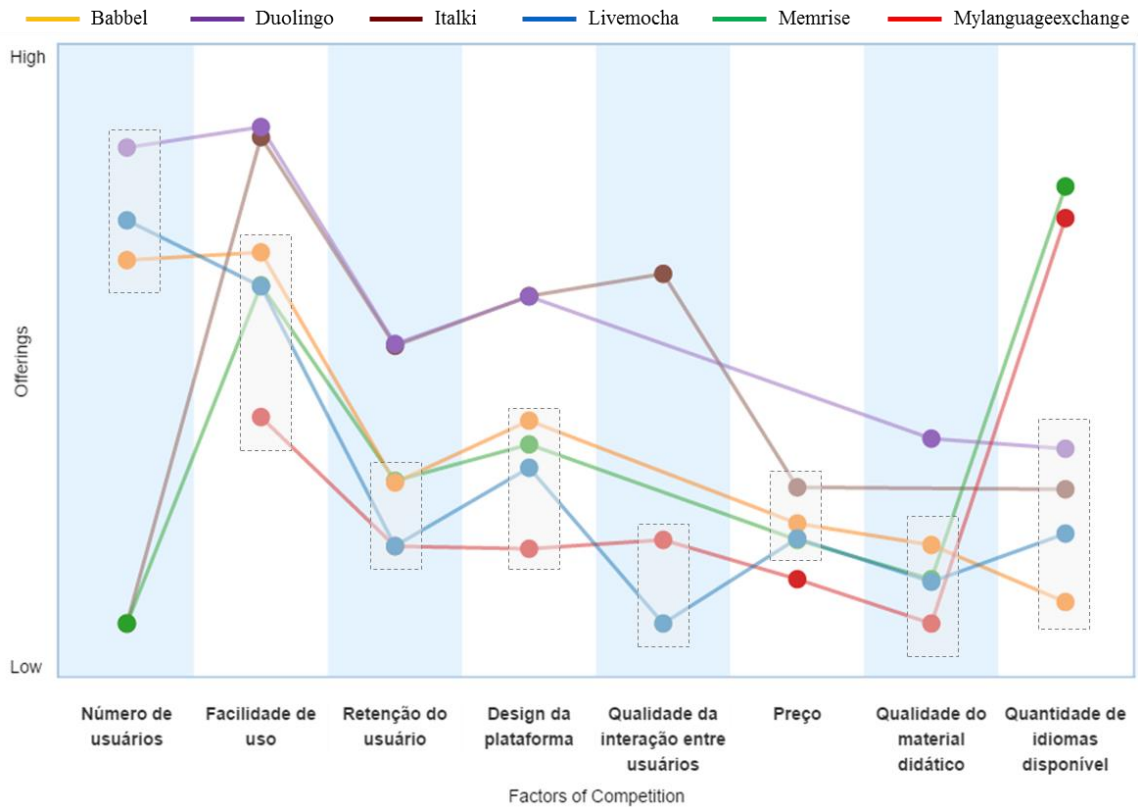


Figura 18 – Diagrama estratégico da indústria de ensino online de idiomas

Fonte: Elaborado pelo autor

Os posicionamentos em comum à maioria dos concorrentes foram demarcados para facilitar a análise. Pode-se notar que muitas empresas já atingiram um número grande de usuários, mas os níveis de facilidade de uso e de retenção do usuário ainda são baixos. Além disso, muitas das plataformas possuem um design precário e aquelas que promovem a interação entre usuários e/ou disponibilizam cursos didáticos possuem muito espaço para melhorias. Por fim, o número de idiomas disponibilizados ainda não é muito alto e o preço cobrado tende a ser acessível.

➤ **Modelo das quatro ações**

Analisando as soluções existentes no mercado de ensino de idiomas online, percebe-se que há lacunas na facilidade de uso e retenção do usuário. Além disso, as plataformas que permitem a conexão entre usuários não oferecem uma boa qualidade de interação, dependendo de ferramentas externas como o Skype, software de chamadas a vídeo. Portanto, os fatores a serem

aumentados referem-se principalmente à experiência do usuário. Procura-se reduzir o preço com a eliminação do oferecimento de material didático pela solução proposta.

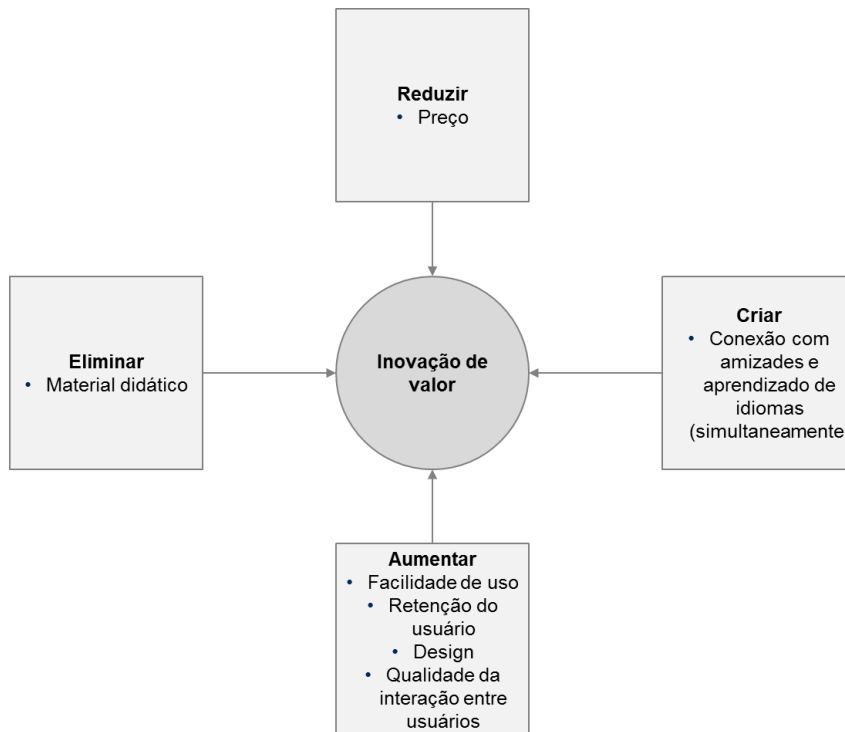


Figura 19 – Aplicação do modelo das quatro ações

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a definição dos fatores competitivos que seriam aumentados, reduzidos e eliminados, o diagrama da estratégia do oceano azul foi plotado incluindo a solução proposta.

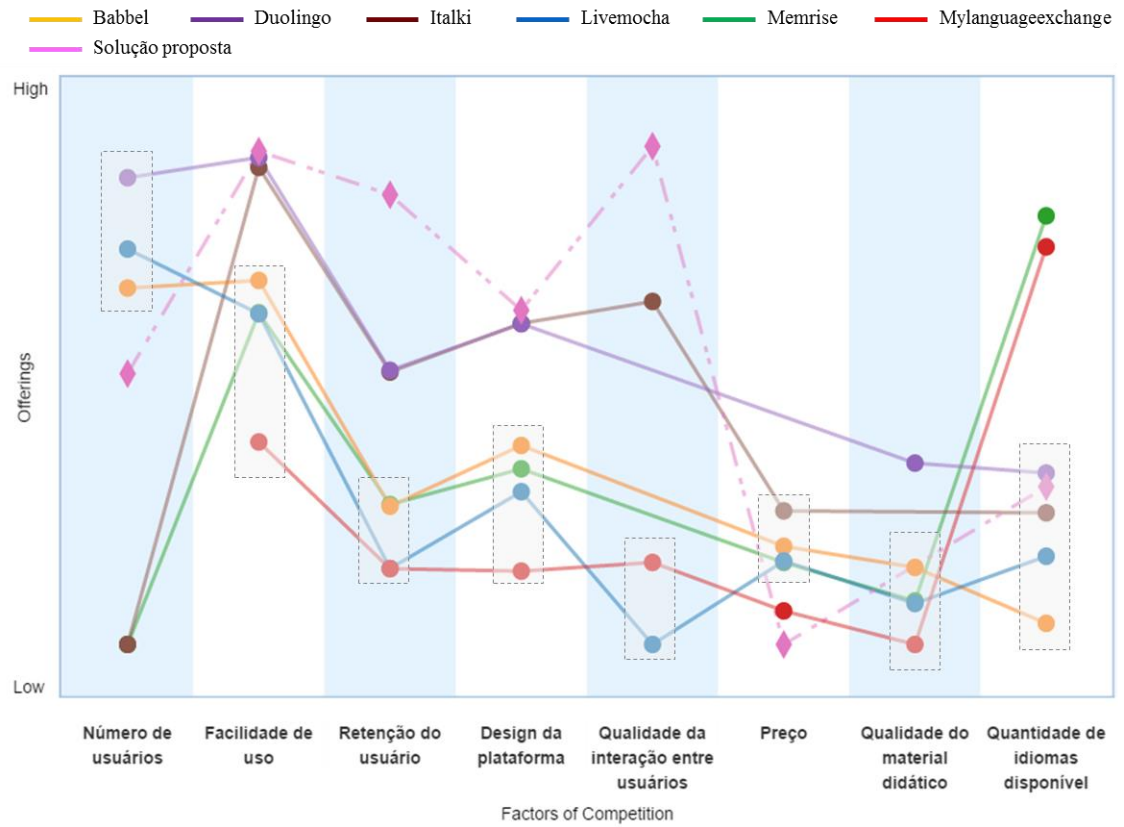


Figura 20 – Diagrama da estratégia do oceano azul incluindo solução proposta

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2. Definir modelo de negócio e testar problema

Na segunda fase do método baseado na etapa de Descoberta do Consumidor de Blank, o modelo de negócio deve ser desenhado a partir do *Business Model Canvas*, as hipóteses iniciais elaboradas e seus testes planejados e executados.

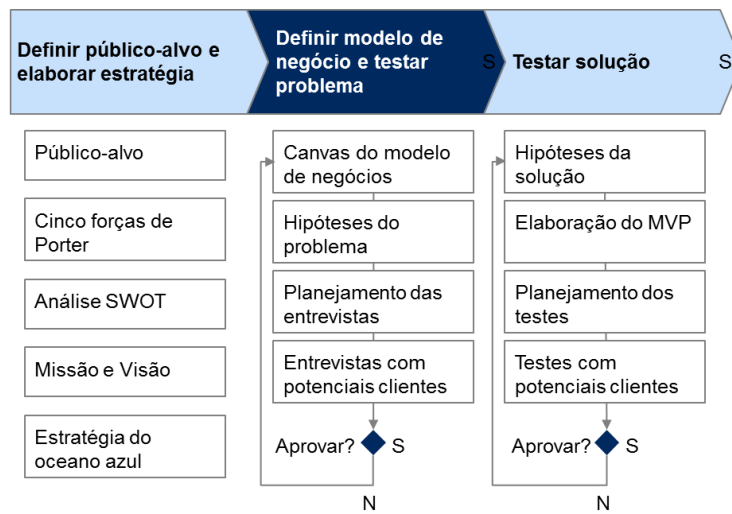


Figura 21 – Segunda fase do método

4.2.1. Canvas do modelo de negócios

Após a elaboração da estratégia, o passo seguinte é definir o modelo de negócio inicial, baseando-se na seleção do público-alvo, identificação das cinco forças de Porter do mercado, análise SWOT e elaboração da estratégia do oceano azul.

O canvas do modelo de negócio foi a ferramenta utilizada nesta etapa, desenvolvendo-se os nove elementos do negócio.

➤ Segmentos de clientes

Foram definidos dois segmentos de clientes: os professores, os quais ensinarão o idioma de fluência através da plataforma, e os alunos, os interessados em aprender o idioma estrangeiro.

- **Professores:** estrangeiros que fizeram amizade com brasileiros em intercâmbio e estão dispostos a ensinar seu idioma nativo enquanto mantêm contato com os brasileiros que voltaram a seus países
- **Alunos:** brasileiros que voltaram de intercâmbio no exterior e, assim, já possuem um conhecimento básico ou intermediário do idioma, estando interessados em aperfeiçoar ou continuar praticando enquanto mantêm contato com amigos de diferentes nacionalidades

➤ Proposta de valor

O objetivo do negócio é conectar amigos que vivem em diferentes países: de um lado, o brasileiro retornando à sua terra natal que quer aperfeiçoar o idioma estrangeiro, de outro, o americano/inglês/francês/alemão que pode ensinar sua língua nativa. Assim, a proposição de valor para cada segmento de cliente é:

- **Para o aluno:** oferecer uma forma flexível, fácil, de qualidade e com preço justo para o aprendizado de idiomas e a manutenção das amizades feitas no exterior
- **Para o professor:** oferecer uma oportunidade de ganhar dinheiro flexível e lucrativa para pessoas que querem ensinar seu idioma enquanto mantêm amizades à distância

➤ **Canais**

Os canais de comunicação com o consumidor consistirão principalmente de dois meios:

- Internet: as redes sociais serão o principal canal para a realização de propagandas da *startup*; o *website* próprio será o principal meio de comunicação para acesso aos recursos e relacionamento com o cliente
- Divulgação espontânea: a própria divulgação “boca-a-boca” entre usuários é importante para a construção de uma marca e de uma boa reputação no mercado

➤ **Relacionamento com consumidor**

O relacionamento com consumidor envolverá tanto serviços automatizados quanto atendimentos pessoais para melhor interagir com o cliente.

- FAQ: perguntas mais frequentes e suas respostas reunidas na plataforma para rápida consulta do usuário
- Assistência pessoal: atendimento ao consumidor via e-mail, redes sociais ou telefone
- Assistência pessoal dedicada: interação pessoal entre professor e aluno
- Comunidades:
 - Avaliações de alunos e professores disponíveis para toda a rede de usuários
 - Comunidade de usuários para troca de mensagens e experiências

- Co-criação:
 - Cada professor cria seu material didático e opta por compartilhá-lo ou não (textos, imagens, temas para discussão, testes, etc)
 - Aluno avalia o professor e professor avalia o aluno, permitindo assim a escolha do professor/aluno com melhor avaliação

➤ Fluxo de receita

A monetização da solução envolverá a cobrança de uma parcela de cada transação realizada. Uma transação será a efetuação de uma aula de idioma, na qual o aluno pagará um valor ao professor. O valor cobrado por aula será definido pelo próprio professor de forma que a qualidade de suas aulas influenciará na sua avaliação dentro da comunidade. Quanto melhor avaliado, maior será a demanda por suas aulas e, portanto, maior o valor que ele conseguirá cobrar.

➤ Recursos chave

Os recursos chave da *startup* serão:

- Tecnologia de ponta para o desenvolvimento e manutenção da plataforma (chamadas de vídeo, troca de mensagens e interface interativa)
- Talentos da organização, sendo necessário um time de pessoas talentosas para o desenvolvimento *web*, relacionamento com o consumidor, vendas e *marketing*

➤ Atividades chave

Uma série de atividades deverão ser realizadas para a construção do negócio.

- Desenvolver uma plataforma online e um aplicativo *mobile* com uma experiência do usuário que proporcione seu engajamento e retenção
- Garantir qualidade dos professores a partir de um mecanismo eficiente de avaliação de usuários e da prevenção de fraudes
- Acompanhar indicadores e métricas de desempenho de vendas da solução
- Acompanhar resultados da *startup*
- Manter sistema estável e atualizar a plataforma constantemente

➤ Parcerias chave

Parceiros com experiência e *expertise* na área de educação, instituições de renome e garantia de qualidade no setor e fornecedores são potenciais parceiros que podem trazer seu *know how* e reputação à *startup* ou oferecerem contratos de longo prazo vantajosos.

- Instituições de ensino
- Instituições de certificação de idiomas
- Professores e especialistas em aprendizado de idiomas estrangeiros
- Empresas de tecnologia (fornecedores) como *Amazon* e *Github*

➤ Estrutura de custos

Como toda *startup*, a estrutura de custos deverá ser a mais enxuta possível, sendo sua maior parte composta pelos recursos humanos.

- Talentos/Mão de obra
- Infraestrutura
- Espaço físico (aluguel) e energia elétrica
- Custos administrativos

A Figura abaixo consolida o canvas do modelo de negócio.

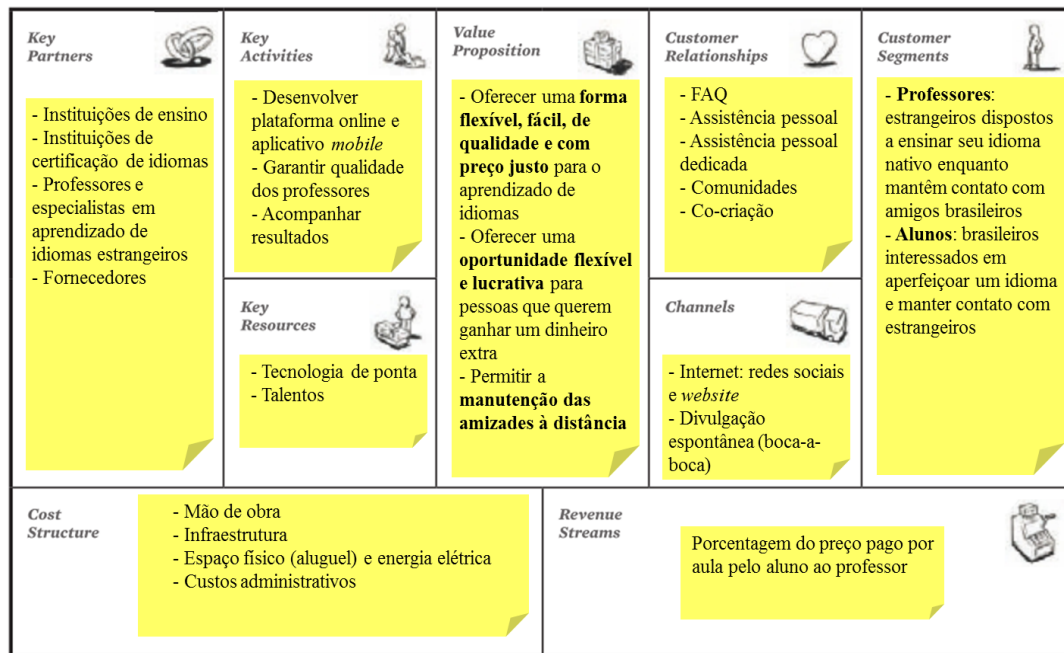


Figura 22 – Resumo do canvas do modelo de negócio

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.2. Hipóteses do problema

Inicialmente, as hipóteses referentes ao problema dos potenciais clientes foram elaboradas. Estas devem validar os problemas sofridos pelo público-alvo e os segmentos de clientes.

Hipótese 1. Estudantes brasileiros que voltaram do intercâmbio terão interesse em:

- continuar aprimorando o idioma e
- manter o contato com amigos estrangeiros.

Mas possuem dificuldades em:

- encontrar plataformas para a prática e aprimoramento de um idioma
- manter relacionamento à distância com amigos de outros países

Hipótese 2. Nativos que fizeram amizade com brasileiros em intercâmbio terão interesse em:

- ensinar seu idioma para alunos e
- manter o contato com amigos brasileiros.
- Mas encontram dificuldades em manter amizades à distância.

4.2.3. Planejamento das entrevistas

As hipóteses do problema foram testadas no formato de entrevistas. Tal forma de teste foi selecionada para possibilitar um entendimento inicial das necessidades do cliente potencial, incorporando suas opiniões e percepções na solução.

As perguntas das entrevistas cobriram as hipóteses elaboradas no item anterior. Planejava-se reunir respostas de um número mínimo de 50 estudantes de diferentes universidades e, para isso, formulários compartilhados em redes sociais teriam um maior alcance. No entanto, respostas fechadas podem restringir ou induzir a uma resposta e, portanto, entrevistas pessoais com respostas abertas também foram realizadas com um grupo menor de indivíduos. Logo, as entrevistas foram divididas em dois formatos:

- Questionários com perguntas e respostas fechadas divulgados em grupos estudantis das redes sociais
- Entrevistas com respostas abertas com usuários *target* específicos: estudantes que retornaram de intercâmbio em países de diferentes idiomas nativos e estrangeiros residindo no Brasil e fora

4.2.3.1. Questionário com perguntas e respostas fechadas

O questionário foi desenvolvido a partir da ferramenta de formulário online *Google form*. Este foi dividido em três sessões: perfil do cliente potencial, aprendizado e aperfeiçoamento de um idioma estrangeiro.

As perguntas iniciais envolveram o entendimento do contexto e características dos usuários: sua língua nativa, universidade de origem, idioma do país de intercâmbio, programa de intercâmbio e motivo para realizar o intercâmbio. Assim, um mapeamento dos perfis e uma possível segmentação dos clientes foram realizados.

Em seguida, as perguntas a serem realizadas referem-se ao método de aprendizado e às dificuldades enfrentadas em aprender um idioma estrangeiro. Com isso, o objetivo é identificar os problemas ou dores sentidas pelo cliente em potencial, ou seja, validar as hipóteses 1a e 1c.

Por fim, amizades com estrangeiros e planos de continuar praticando um idioma foram temas abordados. Nesses tópicos, a utilização de plataformas *online* existentes também foi questionada. Dessa forma, foi possível validar as hipóteses 1b e 1d do problema do consumidor.

O questionário foi divulgado nas redes sociais em grupos específicos de intercambistas de estudantes brasileiros que realizaram intercâmbio de graduação sanduíche ou duplo diploma. Além disso, ele foi compartilhado em grupos de intercambistas estrangeiros no Brasil e de faculdades em países do exterior. Por isso, o questionário foi elaborado em inglês.

4.2.3.2. Entrevistas com respostas abertas

O objetivo das entrevistas pessoais é coletar as dores, percepções e opiniões de indivíduos pertencentes ao público-alvo sem a restrição ou viés que respostas fechadas impõem. Oito voluntários foram selecionados para a realização das entrevistas, quatro brasileiros que realizaram intercâmbio em universidade do exterior e quatro estrangeiros que moram em seus países nativos e são amigos de estudantes brasileiros. Os perfis dos entrevistados estão descritos a seguir:

1. Potenciais alunos: brasileiros que realizaram intercâmbio no exterior
 - Aluno 1: formado em economia na Fundação Getúlio Vargas em 2015, realizou intercâmbio de seis meses na China pela faculdade e possui um nível básico de mandarim
 - Aluno 3: formada em administração na Faculdade de Economia e Administração da USP em 2012, morou na Inglaterra por cinco meses trabalhando como *au pair* e possui um nível avançado de inglês
 - Aluno 2: estudante do último ano de engenharia civil na Escola Politécnica da USP, realizou intercâmbio na Austrália por um ano pelo programa federal Ciência Sem Fronteiras e possui um nível intermediário a avançado de inglês
 - Aluno 4: aluna do último ano de engenharia de produção na Escola Politécnica da USP, cursou programa de duplo diploma na Alemanha e possui um nível avançado de alemão
2. Potenciais professores: estrangeiros que moram em seus países nativos
 - Professor 1: alemã formada em gestão pública, realizou intercâmbio no Canadá por dois anos. É fluente em alemão e inglês
 - Professor 2: alemão cursando mestrado em administração na Inglaterra, morou na China e Argentina. É fluente em alemão e inglês, possui nível básico de mandarim e espanhol

- Professor 3: chinesa cursando medicina, realizou intercâmbio de um ano na França. Possui nível intermediário em francês e inglês.
- Professor 4: sueco estudando engenharia de produção, realizou intercâmbio de seis meses no Brasil. Fala *svenska* e inglês fluentemente.

As entrevistas devem confirmar o interesse de potenciais alunos em continuar aperfeiçoando um idioma estrangeiro enquanto mantêm contato com amigos do exterior (hipóteses 1a, 1b, 1c e 1d) e de potenciais professores em ensinar seu idioma e colocar a conversa em dia com amigos brasileiros (hipóteses 2a, 2b e 2c). Além disso, devem validar se ambos os segmentos enfrentam dificuldades em concretizar tais interesses atualmente. Logo, as perguntas realizadas seguiram o seguinte padrão:

Para potenciais alunos:

1. Continua aperfeiçoando o(s) idioma(s) estrangeiro(s) após o retorno ao Brasil?
2. Se sim, como?
3. Se não, por que? Teria interesse?
4. Mantém contato com seus amigos do intercâmbio?
5. Se sim, como?
6. Se não, por que? Teria interesse?

Para potenciais professores:

1. Ensina seu idioma nativo?
2. Se sim, como?
3. Se não, teria interesse?
4. Mantém contato com seus amigos do intercâmbio?
5. Se sim, como?
6. Se não, por que? Teria interesse?

As entrevistas com brasileiros foram realizadas pessoalmente com duração média de trinta minutos. Já as com estrangeiros foram feitas à distância via *Skype* com a mesma duração estimada.

4.2.4. Entrevistas com potenciais clientes

Nesse tópico os resultados das entrevistas realizadas foram consolidados e os *insights* e *feedbacks* analisados para a aprovação ou pivotação do modelo de negócio. O principal objetivo é incorporar o aprendizado até o momento no desenvolvimento da solução.

4.2.4.1. Questionário com perguntas e respostas fechadas

O questionário ficou no ar por três semanas, do final de agosto a meados de setembro de 2015. Foram obtidas 81 respostas. Destas, mais de 70% eram de brasileiros e o restante distribuído entre italianos, latino-americanos, alemães, franceses e asiáticos.

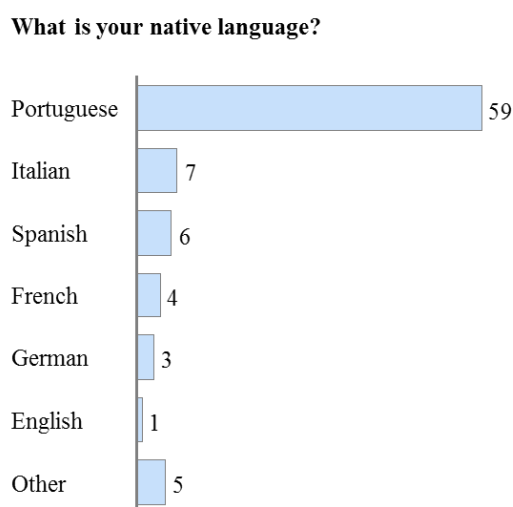


Figura 23 – Respostas sobre idioma nativo

Quase metade dos respondentes fizeram intercâmbio em países cuja língua materna é inglês e 42% foram através da bolsa Ciência sem fronteiras.

Which language is spoken in your exchange program country?

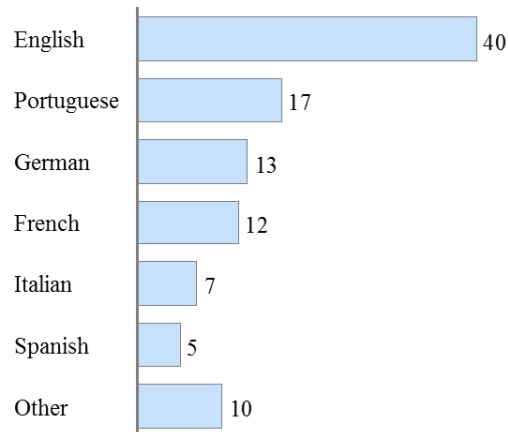


Figura 24 – Respostas sobre idioma do país de intercâmbio

What is your exchange program?

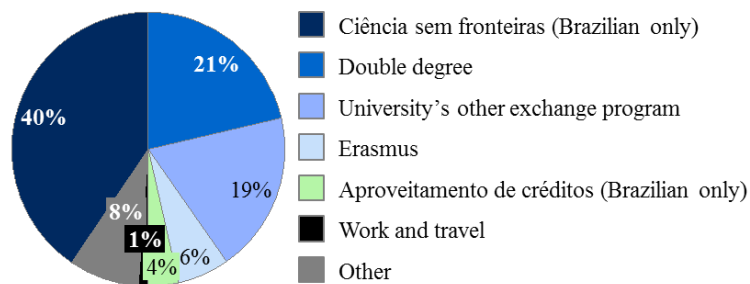


Figura 25 – Respostas sobre programa de intercâmbio

Quando questionados sobre o motivo de realizarem um programa internacional, a grande maioria selecionou a opção que indicava a melhoria do currículo para se destacar entre os outros alunos, enquanto mais da metade queria tornar-se fluente em uma língua estrangeira e apenas 41% estava interessado em aprender um novo idioma.

Why did you want to go in an exchange program?

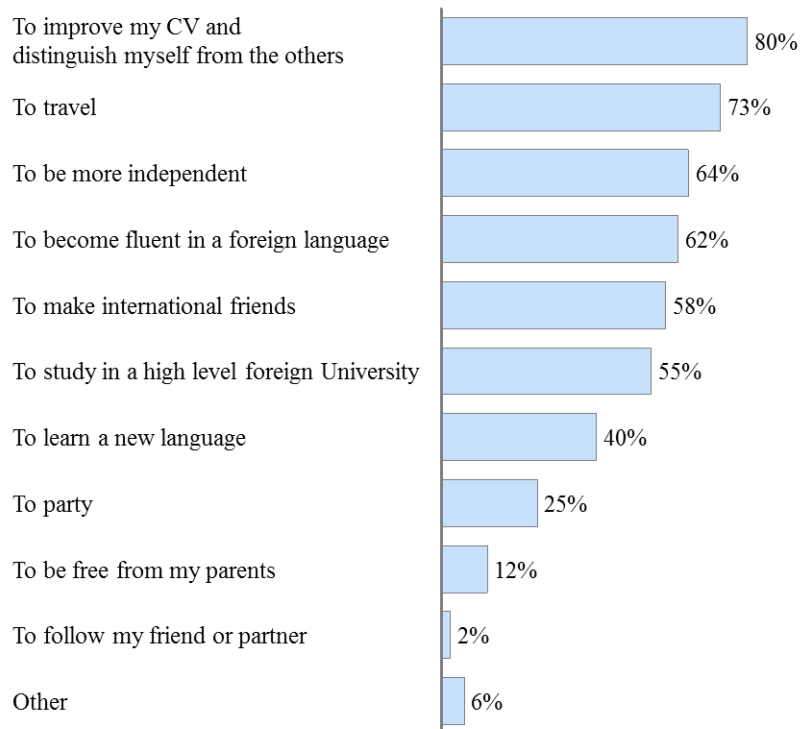


Figura 26 – Respostas sobre motivação do intercâmbio

Em relação à pergunta sobre a maior dificuldade em aprender um idioma estrangeiro, as opções “comunicação (oral e audição)” e “atingir nível avançado/fluyente” foram as mais selecionadas.

What do you think is the hardest part of learning a foreign language?

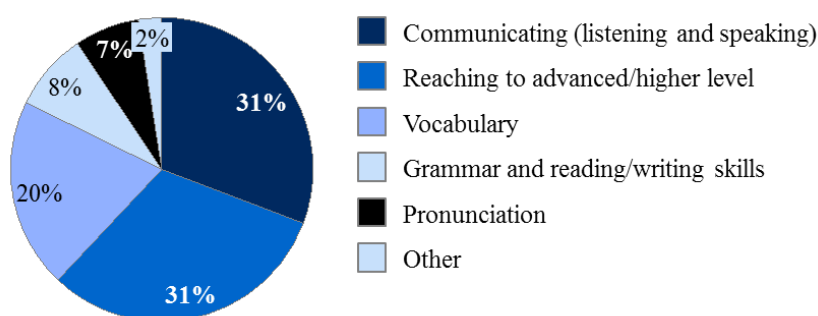


Figura 27 – Respostas sobre dificuldades em aprender um idioma

Dos respondentes que assinalaram que possuíam ao menos um nível intermediário na língua do intercâmbio, mais da metade aprendeu em escolas de idioma tradicionais enquanto pouco menos que um quarto aprendeu sozinho através da *internet*. No entanto, uma pequena parcela utilizou cursos online ou aplicativos como o *Duolingo*. Já dos jovens que não tinham

um nível intermediário do idioma, mas estudaram antes de viajar, a penetração de novas ferramentas online como o *Duolingo* é maior.

How did you learn and improve the language?

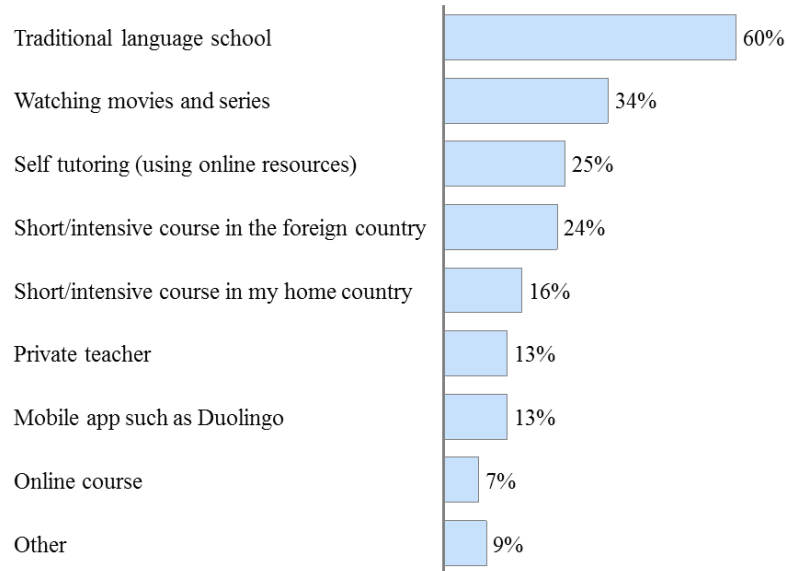


Figura 28 – Respostas sobre método de aprendizado de idioma (1)

If you did not have at least an intermediate level of the language before arriving to the foreign land, how did you study it?

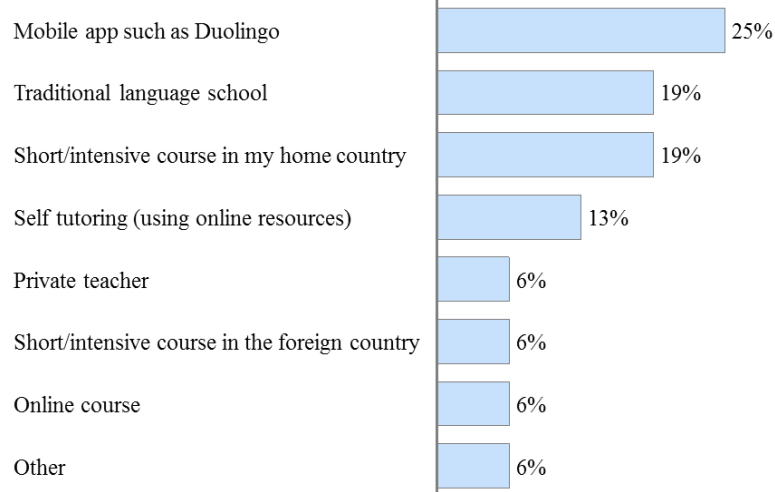


Figura 29 – Respostas sobre método de aprendizado de idioma (2)

Metade dos entrevistados considera que foi difícil aprender o idioma estrangeiro no país natal e, apesar de a maioria possuir amigos locais, mais de 60% consideram difícil fazer novas amizades com pessoas locais do país de intercâmbio.

Did you find it hard to learn the foreign language in your home country?

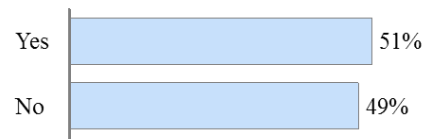


Figura 30 – Respostas sobre aprendizado de um idioma no país nativo

Was/is it easy to make local friends?

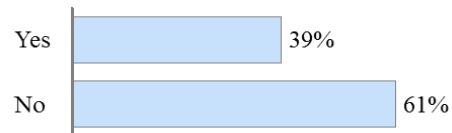


Figura 31 – Respostas sobre amizade com estrangeiros locais

Quando questionados se pretendem continuar estudando o idioma, metade demonstrou interesse de aprimorá-lo através da internet e mais de 70% afirmou que quer praticar através de grupos de troca de idioma.

Do you plan to continue practicing the foreign language when you return to your home country? How?

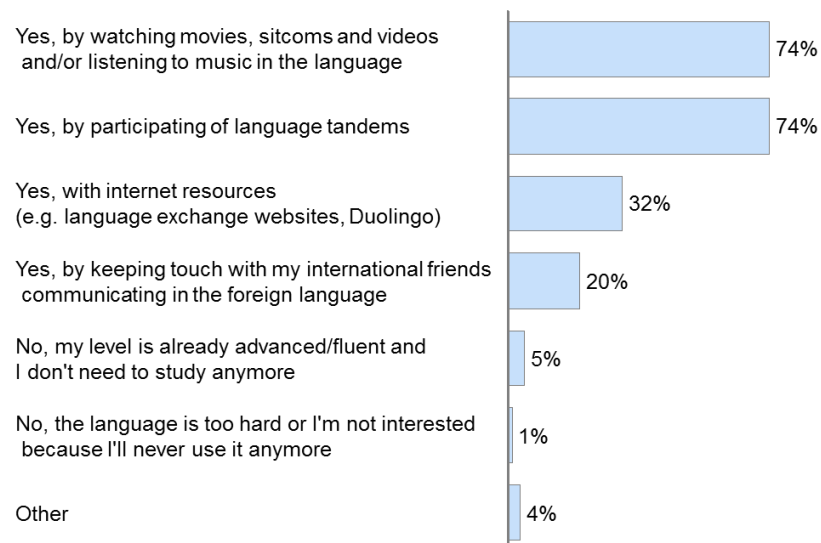


Figura 32 – Respostas sobre aperfeiçoamento do idioma

63% dos respondentes consideram que poderiam melhorar ao menos em uma nota 5 na escala de 1 a 10 suas habilidades em comunicação.

How much do you feel like the communication between your local friends could be improved?

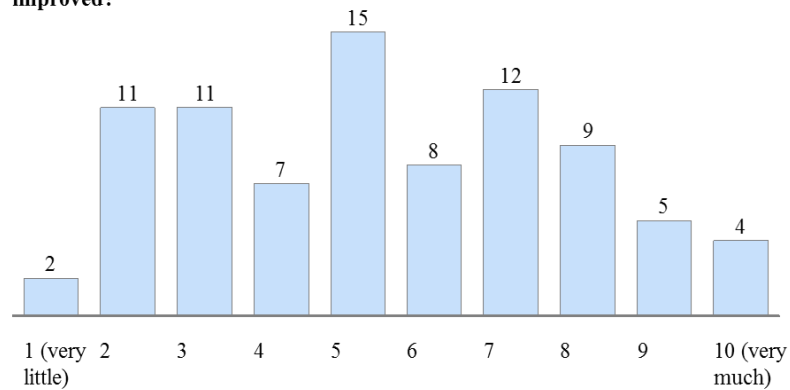


Figura 33 – Respostas sobre comunicação em um idioma estrangeiro

Com relação aos meios sociais, quase metade dos pesquisados respondeu não ser usuário ativo em grupos internacionais em redes sociais ou outras comunidades de viajantes como *Couchsurfing*.

Are you an active user of FB international groups and/or of travelling communities such as Couchsurfing and Backpackers?

Yes, only travelling websites communitites

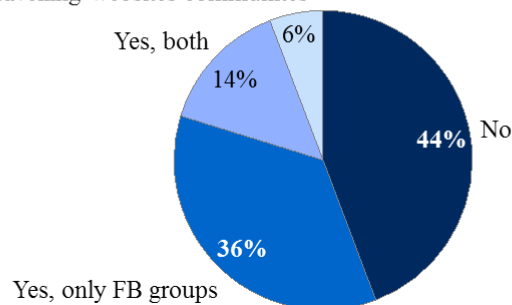


Figura 34 – Respostas sobre uso de grupos online internacionais

Dos 64 jovens que já voltaram do intercâmbio, grande parte dos pesquisados se comunica ocasionalmente com seus amigos internacionais, mas um quarto praticamente perdeu contato. Dos que mantêm contato, a rede social *Facebook* e o aplicativo de mensagens *Whatsapp* lideram como as ferramentas mais utilizadas para a comunicação.

Do you keep in touch with your local/international friends after going back to your home town?

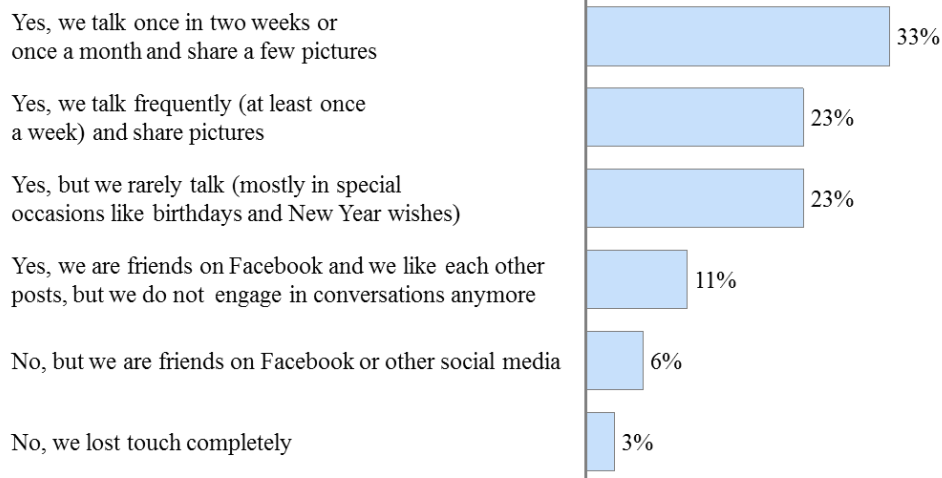


Figura 35 – Respostas sobre contato com amigos internacionais

How do you keep touch with friends from other countries?

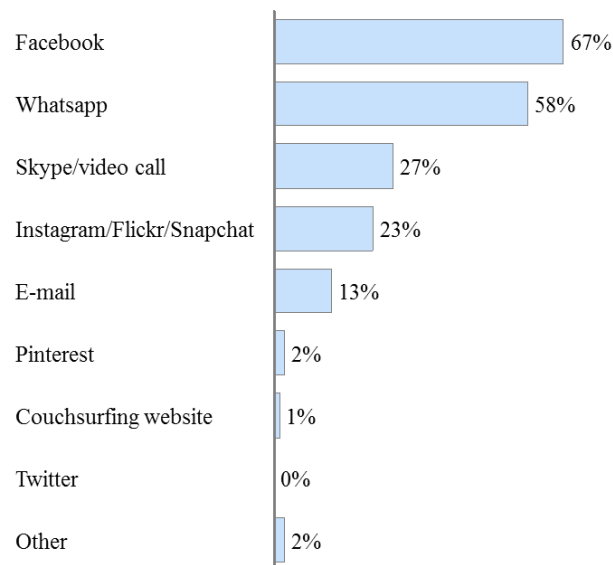


Figura 36 – Respostas sobre meios de contato com amigos internacionais

Quando perguntados sobre o que teriam feito de diferente durante o intercâmbio, os entrevistados destacaram a formação de mais amizades locais, melhores habilidades de comunicação no idioma estrangeiro e menor timidez para conversar com pessoas locais ou internacionais.

**Looking at your exchange program, do you wish to have done something different?
What?**

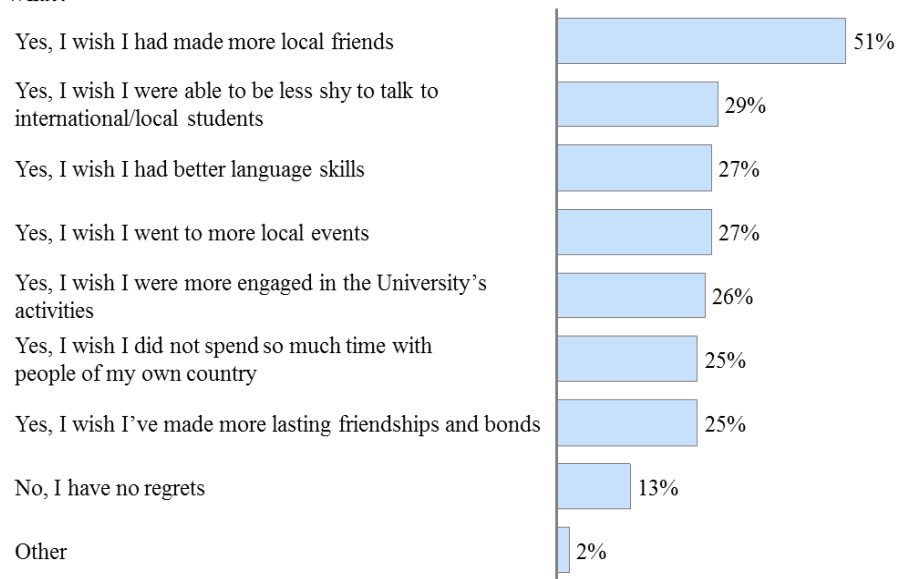


Figura 37 – Respostas sobre arrependimentos

Em relação às mudanças que o intercâmbio proporcionou aos estudantes que já retornaram à cidade natal, aproximadamente metade assinalou que aumentou seu interesse em aprender novos idiomas, em viajar para países diferentes e em conhecer pessoas internacionais no seu país.

After going back to your home country, which of the following changes do you think happened to you?

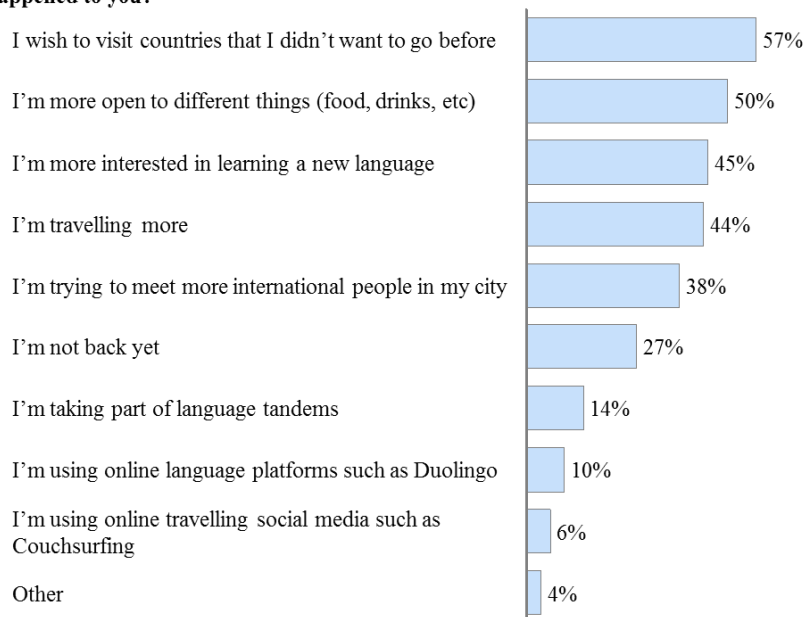


Figura 38 – Respostas sobre transformações depois do intercâmbio

4.2.4.2. Entrevistas com respostas abertas

Como planejado, as entrevistas foram feitas com dois grupos: potenciais alunos e professores.

Os *insights* provenientes do primeiro grupo foram consolidados a seguir:

- Três dos quatro entrevistados continuam aperfeiçoando o idioma estrangeiro assistindo a vídeos e filmes e lendo reportagens e livros
- Um pesquisado continua praticando a comunicação do idioma através de grupos de troca de idiomas (*tandems*)
- Uma pessoa revelou que seus problemas em aprender um idioma estrangeiro são falta de compromisso e pronúncia correta, indicando a preferência por aulas pessoais para manter um maior engajamento e atacar suas necessidades
- As dificuldades em continuar praticando o idioma do intercâmbio envolvem principalmente rotina ocupada, escassez de colegas para conversar na língua estrangeira e falta de interesse em investir mais tempo e dinheiro, utilizando principalmente recursos online de acesso fácil e gratuito
- Os entrevistados afirmam manter contato com amigos estrangeiros do intercâmbio, mas comentam a dificuldade em manter o mesmo nível de relacionamento com a distância e rotinas diferentes

- O distanciamento entre amigos de diferentes países é visto como normal e inevitável pelos entrevistados, mas todos se interessam em retornar às cidades do intercâmbio para visitar os colegas

Os resultados da entrevista com o segundo grupo também foram reunidos:

- Nenhum dos pesquisados ensinam seu idioma nativo
- Um deles não manifesta interesse em ensinar seu idioma, pois prefere investir seu tempo em aprender outra língua
- O restante possui interesse sim em ensinar seu idioma nativo para ganhar um dinheiro extra ou conhecer novas pessoas
- O interesse em ensinar aparentemente aumenta em um país estrangeiro devido ao aumento da necessidade em conhecer pessoas nativas ou de ganhar uma fonte de receita para suprir os gastos de viagem
- Os entrevistados mantêm a amizade com brasileiros através de redes sociais ou aplicativos de mensagens instantâneas, mas afirmam que houve um distanciamento no relacionamento
- Dois deles, no entanto, visitaram o Brasil recentemente à lazer e aproveitaram para rever alguns bons amigos

5.3. Aprovar ou pivotar problema

A partir dos questionários, é possível concluir que atingir um nível avançado em um idioma estrangeiro, principalmente em conversação, é um problema para os potenciais clientes, validando a hipótese 1a e 1c. Assim, há um interesse em aprimorar um idioma através da internet. No entanto, os pesquisados possuem dificuldade em estabelecer amizade com pessoas nativas, o que pode ser uma evidência de que, ao contrário da hipótese inicial, o público-alvo não tenha interesse em praticar uma língua enquanto mantém contato com amigos internacionais. Logo, as hipóteses 1b e 1d não foram aprovadas. Vale ressaltar, contudo, a forte manifestação do interesse em aperfeiçoar um idioma através de grupos de troca de idiomas (*tandem*).

Analisando-se os resultados das entrevistas abertas, o principal *insight* foi que tanto os brasileiros quanto os estrangeiros entendem que ocorre um distanciamento natural de suas

amizades com o retorno a seus respectivos países e isso não é visto necessariamente como um problema, contrariando as hipóteses iniciais 1d e 2c. Além disso, potenciais alunos indicaram a preferência por aulas pessoais para combater suas dificuldades com o idioma estrangeiro e potenciais professores manifestaram maior interesse em ensinar sua língua nativa quando residindo em um outro país. Um modelo de troca de idiomas, portanto, condiz com tais preferências.

Assim, como as hipóteses iniciais do problema não foram validadas, a autora do trabalho deverá pivotar o modelo de negócio e testar novamente o problema. A figura abaixo resume quais as hipóteses validadas e quais refutadas.

Hipótese 1. Estudantes brasileiros que voltaram do intercâmbio terão interesse em:		
a.	continuar aprimorando o idioma e	✓
b.	manter o contato com amigos estrangeiros.	✗
Mas possuem dificuldades em:		
c.	encontrar plataformas para a prática e aprimoramento de um idioma	✓
d.	manter relacionamento à distância com amigos de outros países	✗
Hipótese 2. Nativos que fizeram amizade com brasileiros em intercâmbio terão interesse em:		
a.	ensinar seu idioma para alunos e	✗
b.	manter o contato com amigos brasileiros.	✗
c.	Mas encontram dificuldades em manter amizades à distância.	

Figura 39 – Resultados dos testes das hipóteses do problema

5.4. Pivotar modelo de negócio e testar problema

4.4.1. Canvas do modelo de negócios

Com o aprendizado do consumidor na etapa anterior, concluiu-se que o modelo de negócios deverá ser pivotado.

A hipótese de que os brasileiros possuem dificuldades em continuar aperfeiçoando um idioma estrangeiro ao retornar ao país foi validada. Entretanto, como a hipótese de que uma das “dores” dos intercambistas seria a perda de contato com amigos de outros países foi refutada, a proposta de valor inicial será iterada. Os principais *insights* das entrevistas estão consolidados abaixo:

- Distanciamento de amizades devido à distância não é visto como problema
- Potenciais alunos têm preferência por aulas pessoais
- Potenciais professores possuem maior interesse em ensinar seu idioma quando residem em outro país
- Potenciais alunos e professores possuem interesse em conhecer pessoas de diferentes nacionalidades

Portanto, o modelo de troca de idiomas (*language exchange* ou *tandem*) é a melhor solução para praticar uma língua estrangeira.

Assim, a proposta de valor foi pivotada para:

- Conectar pessoas que querem aperfeiçoar suas habilidades em um idioma estrangeiro e estariam dispostas em ensinar sua língua nativa, promovendo reuniões/encontros no estilo tandem
- Oferecer uma forma flexível, fácil, de qualidade e com preço acessível para o aprendizado de idiomas

Os clientes não serão mais segmentados em professores e alunos, já que em uma sessão de troca de idiomas, como o próprio nome explicita, ambos os participantes exercem o papel de aluno e professor. Para isso, dois grupos de clientes são essenciais: o estrangeiro residindo no Brasil, seja temporária ou permanentemente, e o brasileiro que retornou de intercâmbio no exterior. O relacionamento dos dois grupos não será de aluno-professor, mas sim de colegas de *tandem* ou até de amigos.

Entre as atividades chave, será importante garantir a qualidade da sessão de *tandem* já que este é um critério crítico para a retenção do usuário.

Com relação à monetização, a cobrança de uma taxa pelo professor ao aluno não faz mais sentido, visto que o relacionamento entre a dupla de usuários passou do formato aula para um colaborativo no qual ambos desempenham papel de professor e aluno. Por isso, a fonte de receita virá de um valor cobrado pela plataforma para o agendamento e concretização da sessão de tandem.

A figura abaixo resume o canvas do modelo de negócio, destacando em vermelho as principais mudanças da pivotação.

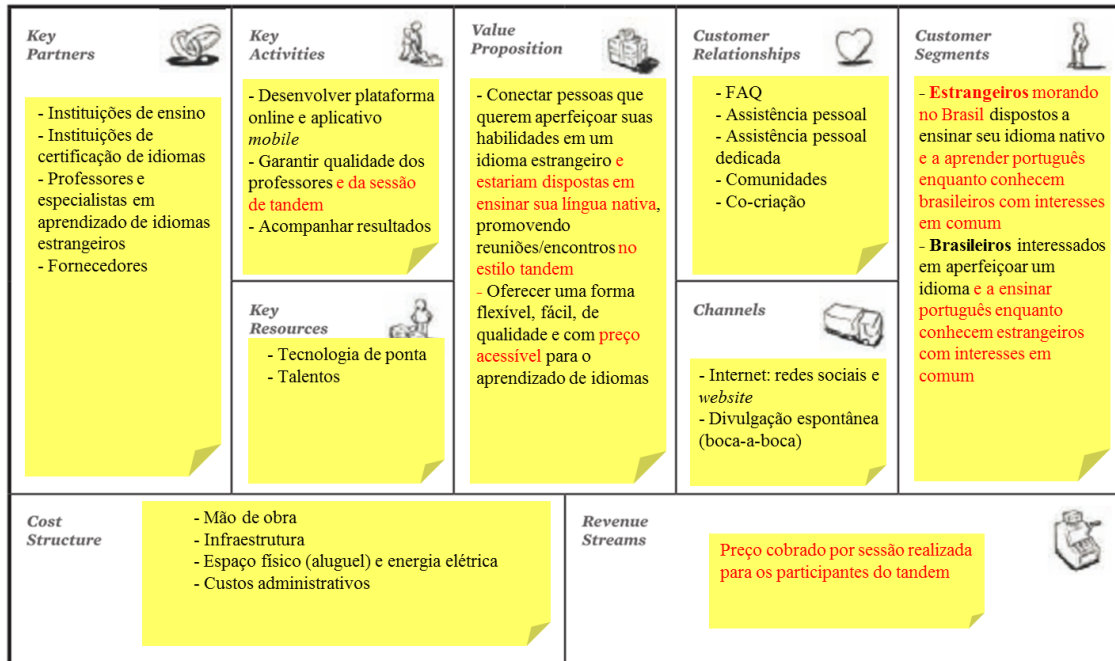


Figura 40 – Canvas do modelo de negócio pivotado

4.4.2. Hipóteses do problema

Com o aprendizado da fase anterior, novas hipóteses do problema devem ser testadas.

Hipótese 1. Estudantes brasileiros que voltaram do intercâmbio terão interesse em:

- continuar aprimorando o idioma e
- conhecer estrangeiros no Brasil.
- Mas possuem dificuldades em manter o engajamento necessário para atingir a fluência na língua estrangeira.

Hipótese 2. Estrangeiros realizando intercâmbio ou morando no Brasil terão interesse em:

- aprender ou aperfeiçoar o português,
- ensinar seu idioma para brasileiros e
- conhecer pessoas nativas do país.
- Mas encontram dificuldades em se aproximar e fazer amizade com brasileiros.

Hipótese 3. O modelo atual de troca de idiomas ou *tandem* não satisfaz todas as necessidades dos potenciais clientes

4.4.3. Planejamento das entrevistas

As hipóteses do problema foram novamente testadas via entrevistas com potenciais clientes. Além de validar as dores dos potenciais clientes e o modelo de negócios pivotado, o objetivo desta etapa é entender se há e quais são os *gaps* do modelo atual de *tandem*, que aparentemente não soluciona as supostas dores dos usuários identificadas. Portanto, o formato de entrevistas escolhido foi de respostas abertas.

As entrevistas foram realizadas com os dois segmentos de alunos. O grupo de brasileiros que retornaram do intercâmbio permanece inalterado e, portanto, os entrevistados foram os quatro mesmos da sessão anterior. Já o grupo de estrangeiros foi pivotado para os que residem no Brasil. Dessa forma, novos voluntários pertencentes a este segmento-alvo foram entrevistados:

- Estrangeiro 1: italiano estudando engenharia de produção na Escola Politécnica da USP através de programa de duplo diploma. Aprendeu português por seis meses antes de vir ao Brasil.
- Estrangeiro 2: mexicano cursando engenharia de produção na Escola Politécnica da USP através de programa de intercâmbio de seis meses. Não aprendeu português antes de vir ao Brasil.
- Estrangeiro 3: francês estudando administração na Fundação Getúlio Vargas através de programa de intercâmbio de um ano. Aprendeu português por um ano antes de vir ao Brasil.
- Estrangeiro 4: americana casada com um brasileiro, mora no Brasil há quase um ano. Não aprendeu português antes de entrar no país.

4.4.4. Entrevistas com potenciais clientes

Sobre as hipóteses do problema, os brasileiros pesquisados afirmaram que o intercâmbio aumentou seu interesse em conhecer pessoas de diferentes países. Além disso, alegam que os maiores problemas em continuar aperfeiçoando o idioma estrangeiro no Brasil é a falta de tempo e a dificuldade em encontrar pessoas fluentes para praticar a comunicação.

Os estrangeiros vivendo no Brasil possuem interesse em aprender o português, seja pelo modelo tradicional ou através da conversa com nativos. Eles também afirmam que gostariam de conhecer as cidades e a cultura brasileiras, mas acabam viajando e saindo entre amigos intercambistas. A americana (estrangeiro 4) confessa que enfrenta dificuldades em fazer amizade em São Paulo, já que não possui uma ocupação fixa no país e não conhece outras pessoas além de seu marido.

Um dos brasileiros e três dos estrangeiros entrevistados já participaram ou participam de sessões de *tandem*. De acordo com eles, a preferência pelo tandem em relação a uma escola ou a uma plataforma online de idiomas deve-se ao modelo descontraído e divertido e à possibilidade de fazer novas amizades.

Há, no entanto, problemas para participantes de grupos de tandem, os quais envolvem, principalmente: falta de tempo para maior frequência dos encontros, incompatibilidade de personalidades e/ou estilo de ensino/aprendizado entre parceiros e redução do engajamento ao longo das sessões.

Outro problema frequente dos entrevistados é a falta de progresso após os primeiros encontros. Segundo eles, a sessão inicial é interessante, já que envolve conhecer o novo parceiro, mas o assunto e o entusiasmo se esgotam à medida que os encontros avançam. Além disso, devido à falta de uma metodologia estruturada, é difícil manter o foco e o compromisso das sessões de *tandem*.

Hipótese 1. Estudantes brasileiros que voltaram do intercâmbio terão interesse em:	
a. continuar aprimorando o idioma e	✓
b. conhecer estrangeiros no Brasil.	✓
c. Mas possuem dificuldades em manter o engajamento necessário para atingir a fluência na língua estrangeira.	✓
Hipótese 2. Estrangeiros realizando intercâmbio ou morando no Brasil terão interesse em:	
a. aprender ou aperfeiçoar o português,	✓
b. ensinar seu idioma para brasileiros e	✓
c. conhecer pessoas nativas do país.	✓
d. Mas encontram dificuldades em se aproximar e fazer amizade com brasileiros.	✓
Hipótese 3. O modelo atual de troca de idiomas ou <i>tandem</i> não satisfaz todas as necessidades dos potenciais clientes	
	✓

Figura 41 – Resultado dos testes das hipóteses iteradas do problema

5.5. Aprovar ou pivotar problema

Como as hipóteses do problema foram validadas, decidiu-se aprovar o problema do consumidor. A partir das entrevistas com potenciais clientes, foi possível entender melhor os problemas e as necessidades dos usuários. Logo, o aprendizado da etapa anterior foi aproveitado para rever e completar o modelo de negócio.

Um dos principais problemas dos *tandems* mencionados pelos entrevistados é a incompatibilidade de personalidades e/ou estilo de ensino/aprendizado entre parceiros, o que resulta na descontinuidade dos encontros. Assim, um fator crítico de sucesso do tandem é a afinidade entre os dois usuários. A proposta de valor, portanto, envolve a conexão de pessoas com interesse em praticar um idioma e ensinar sua língua nativa através de interesses, características e rotinas em comum.

Para realizar essa conexão e garantir uma boa compatibilidade entre a dupla, será necessário o desenvolvimento de uma ferramenta que compare as características, necessidades e rotinas dos usuários e resulte na melhor combinação de duplas. Essa tecnologia deverá funcionar quase como um aplicativo de relacionamentos.

Além disso, atualmente a maioria das sessões de tandem não segue uma estrutura definida, avançando através do improvisado dos indivíduos, o que pode levar à redução de assunto e tópicos de discussão, resultando na desaceleração do progresso no aperfeiçoamento do idioma. Logo, será fundamental desenvolver uma metodologia a ser seguida pelos usuários de modo que o tandem tenha um formato parecido com um curso de idioma, mas sem eliminar sua característica descontraída e divertida. Dessa maneira, será importante também garantir o cumprimento e a qualidade dessa metodologia.

A figura abaixo ilustra o novo modelo de negócios, destacando-se as alterações ou adições em vermelho.

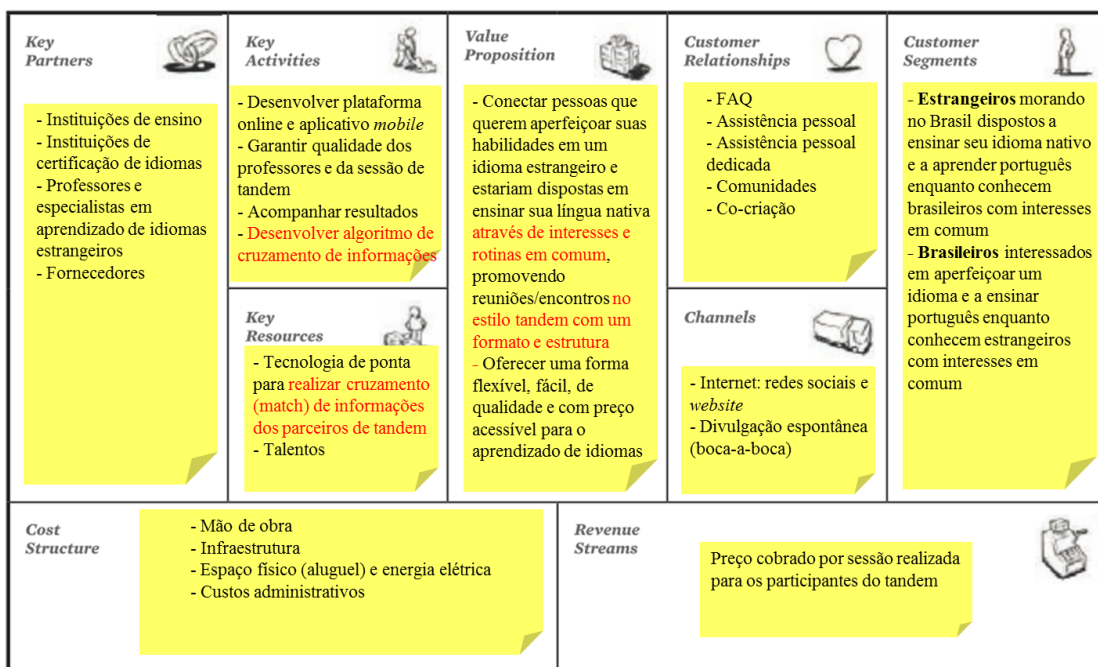


Figura 42 - Canvas do modelo de negócio revisado

5.6. Testar solução

Com a aprovação da segunda fase dos testes do problema, resta aprovar a solução através da elaboração de hipóteses, de um MVP e de testes com potenciais clientes.

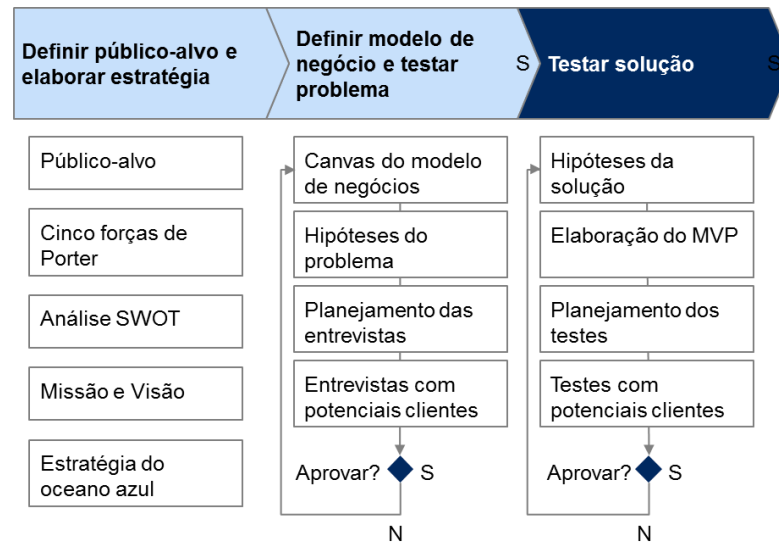


Figura 43 – Terceira fase do método

4.6.1. Hipóteses da solução

A solução do modelo de troca de idiomas foi estruturada através de algumas hipóteses. Para cada uma, foi proposto um teste e definido o critério de sucesso do teste.

Hipótese 1. É possível a parceria entre o indivíduo que deseja ensinar seu idioma com aquele que quer apenas praticar o idioma com necessidade de desenvolvimento

Teste Proposto. Convite de potenciais participantes (intercambistas estrangeiros e estudantes que retornaram do intercâmbio) em uma sessão de tandem experimental

Critério de sucesso. Confirmação de 6 a 8 participantes

Hipótese 2. É possível a parceria entre indivíduos com perfis, interesses e estilos de aprendizado/ensino compatíveis

Teste Proposto. Cruzamento dos dados dos potenciais participantes do MVP (sessão de tandem experimental) para a composição das duplas de parceiros

Critério de sucesso. 3 a 4 parcerias resultantes da combinação de perfis semelhantes

Hipótese 3. Parceiros que não conseguem criar uma boa conexão dificilmente conseguirão evoluir juntos

Teste Proposto. Realização, acompanhamento e coleta de feedback da sessão de tandem experimental, envolvendo um par de participantes com perfis discrepantes e outro com perfis similares

Critério de sucesso. Feedback positivo do par com perfis semelhantes

Hipótese 4. É necessário que o estilo de ensino da pessoa fluente seja compatível com o estilo de aprendizado do “aluno”

Teste Proposto. Realização, acompanhamento e coleta de feedback da sessão de tandem experimental, envolvendo um par de jovens com estilos de aprendizado/ensino compatíveis e outro, distintos

Critério de sucesso. Feedback positivo do par com estilos semelhantes

Hipótese 5. Tópicos de interesse como filmes, livros, esportes, países e de aprendizado como vocabulário, gramática, tempo verbal e proposições podem evitar o esgotamento da relação estabelecida

Teste Proposto. Após a sessão de tandem experimental, acompanhar uma dupla que tenha aprovado a experiência em próximos encontros potenciais

Critério de sucesso. Dupla encontrou-se em cinco ou mais sessões após a experimental, sempre com feedback positivo

Hipótese 6. A combinação de parceiros pode ser feita entre usuários com rotinas e horários de vacância parecidos de modo que a dupla possa se encontrar com maior frequência

Teste Proposto. Após a sessão de tandem experimental, acompanhar uma dupla que tenha aprovado a experiência em próximos encontros potenciais

Critério de sucesso. Dupla encontrou-se em cinco ou mais sessões após a experimental, sempre com feedback positivo

4.6.2. Elaboração do MVP

A autora do relatório realizou entrevistas pessoais e abertas com estudantes que retornaram dos estudos no exterior e estrangeiros intercambistas para entender suas necessidades e identificar as lacunas dos atuais grupos de tandem. Além disso, também conversou com

professores particulares e de escolas de idiomas para estudar os modelos tradicionais de ensino já existentes.

Como explicado anteriormente, os problemas atuais dos participantes de grupos de tandem envolvem, principalmente, (i) falta de tempo para maior frequência dos encontros, (ii) incompatibilidade de personalidades e/ou estilo de ensino/aprendizado entre parceiros e (iii) redução do engajamento e progresso ao longo das sessões. Portanto, o MVP deve ser estruturado de forma a solucionar tais problemas.

Como explicado anteriormente, o MVP representa um protótipo da solução a ser testada e, no presente trabalho, ele consiste em uma sessão de tandem experimental com inovações em relação ao modelo tradicional. Ele deve conter elementos que compõem a proposição de valor do canvas do modelo de negócio elaborado e que resolvam as dores dos potenciais clientes.

4.6.2.1. Estrutura do MVP

O formato da sessão piloto de tandem foi definido de acordo com os três principais problemas atuais do método tradicional. O MVP deve, assim, abranger os principais pontos da proposição de valor do canvas do modelo de negócio.

i. Falta de tempo para maior frequência dos encontros

Em um tandem tradicional, o cruzamento dos idiomas entre os participantes é feito de modo que o “professor” que é nativo do idioma A e procura aprimorar a língua B é pareado com o “aluno” que é fluente no idioma B mas precisa desenvolver a língua A. Contudo, horários e locais de encontro devem ser acordados por ambos os participantes. Remarcações, cancelamentos e desistências são alguns problemas que os usuários enfrentam devido a diferenças de agenda. Portanto, a combinação de parceiros de tandem seguindo critérios de rotina e região em comum é essencial para conciliar os encontros nos cotidianos atarefados da melhor maneira possível.

ii. Incompatibilidade de personalidades e/ou estilo de ensino/aprendizado entre parceiros

De acordo com os entrevistados, a preferência pelo tandem em relação a uma escola ou a uma plataforma online de idiomas deve-se ao modelo descontraído e divertido e à possibilidade

de fazer novas amizades. No entanto, quando os parceiros não conseguem criar uma boa conexão, eles dificilmente conseguirão evoluir juntos. Da mesma forma, é necessário que o estilo de ensino da pessoa fluente seja compatível com o estilo de aprendizado do “aluno”. Por exemplo, se um indivíduo receoso em cometer erros ao se comunicar no idioma praticá-lo com um “professor” exageradamente rígido nas correções gramaticais, suas inseguranças poderão aumentar, comprometendo seu aprendizado. Por isso, pessoas com interesses e experiências similares devem ser pareadas e as necessidades e dificuldades de cada um previamente comunicadas.

iii. Redução do engajamento e progresso ao longo das sessões

Outro problema frequente dos entrevistados é a falta de progresso após os primeiros encontros. Segundo eles, a sessão inicial é interessante, já que envolve conhecer o novo parceiro, mas o assunto e o entusiasmo se esgotam à medida que os encontros avançam. Como tentativa de solucionar esta dificuldade, o modelo foi estruturado em tópicos de interesse como filmes, livros, esportes, países e de aprendizado como vocabulário, gramática, tempo verbal e proposições. O nível inicial do participante também foi computado e seu progresso acompanhado via formulários de feedback após cada sessão. Ambos devem classificar um ao outro a partir de alguns critérios e indicadores.

4.6.2.2. Indicadores de desempenho

Os indicadores de desempenho têm como principal objetivo mensurar e acompanhar o progresso do desenvolvimento do aluno no idioma. Como primeiro passo, o perfil inicial do usuário a ser preenchido foi dividido em três critérios – nível, dimensões de aprendizado e objetivo. Para fins de simplificação, os usuários serão denominados de aluno e professor, mas é importante recordar que ambos desempenham os dois papéis em uma sessão de troca de idiomas.

Qual o seu nível no idioma selecionado anteriormente?

1 2 3 4 5

Básico ● ● ● ● ● Avançado

Em quais dimensões você deseja aprimorar seu nível no idioma?

Comunicação oral

Comunicação escrita

Gramática

Vocabulário

Gírias e expressões coloquiais

Expressões formais

Outros:

Qual o objetivo em aperfeiçoar o idioma via tandem?

Aprender o idioma do dia-a-dia

Uso profissional

Prática contínua para evitar o "desaprendimento"

Outros:

Figura 44 – Ficha de perfil de aprendizado do usuário

Assim, o parceiro mais indicado para as necessidades do outro pode ser selecionado, acompanhando a evolução de cada um. Após cada sessão, o aluno deve indicar quais dimensões foram desenvolvidas e avaliar seu professor. Além disso, o professor também deve classificar o aluno de acordo com seu comprometimento.

Em quais dimensões você trabalhou durante a sessão?

Comunicação oral

Comunicação escrita

Gramática

Vocabulário

Gírias e expressões coloquiais

Expressões formais

Outros:

Avalie seu professor
Leve em consideração conhecimento no idioma, didática, simpatia e eficácia em desenvolver suas necessidades

1 2 3 4 5

Péssimo ● ● ● ● ● Excelente

Figura 45 – Ficha de avaliação do aluno

Avalie seu aluno
Leve em consideração esforço, dedicação e simpatia

1 2 3 4 5

Péssimo ● ● ● ● ● Excelente

Figura 46 – Ficha de avaliação do professor

O objetivo do preenchimento do perfil inicial do aluno é permitir que o professor adapte as atividades da sessão de tandem de acordo com suas dificuldades e necessidades. Já a ficha de avaliação é importante para garantir a qualidade dos professores e das sessões de troca de idioma, o que é essencial para a retenção de usuários da plataforma.

4.6.3. Planejamento dos testes

O teste do modelo envolveu uma sessão piloto na qual 3 a 4 alunos estrangeiros foram pareados com estudantes brasileiros que retornaram do intercâmbio para aplicar a estrutura de tandem proposta. Para isso, a autora do trabalho criou um evento na rede social *Facebook* convidando amigos que tenham um dos dois perfis descritos. Depois, para os convidados que manifestaram interesse em participar do teste e que possuíssem disponibilidade na data oferecida, um questionário foi compartilhado para coletar as informações do participante e, assim, traçar os perfis e combinar as duplas de *tandem*. Após a realização do tandem piloto, *feedback* dos potenciais consumidores foi coletado e analisado para a decisão de aprovação da solução.

4.6.3.1. Perfis dos usuários

Os perfis dos usuários foram criados e combinados de acordo com dois critérios: (i) rotina e interesses e (ii) estilo de aprendizado/ensino. Os perfis foram desenhados de acordo com as respostas ao questionário, o qual abrangeu ambos os temas.

i. Rotina e interesses:

O cruzamento de informações para a melhor combinação dos usuários é uma das atividades chave e, portanto, o MVP deve simular essa ferramenta. Para isso, dados sobre as rotinas e interesses foram coletados.

- Rotina: é importante que o professor e o aluno pareados tenham uma rotina diária similar para que eles consigam se encontrar mais frequentemente. Portanto, perguntas como disponibilidade nos dias de semana e fins de semana são importantes para realizar o cruzamento dos dados.
- Interesses: baseando-se em livros de idiomas e conversas com professores, alguns tópicos de conversação foram selecionados. Os perfis dos usuários foram criados de acordo com sua preferência por determinados tópicos, possibilitando, assim, a combinação de pessoas que possuem os mesmos interesses para que a conversa possa evoluir da maneira mais natural possível. Os tópicos estão detalhados a seguir:

- Emprego/estudo: experiência acadêmica e profissional, emprego dos sonhos, objetivo profissional, pontos positivos e negativos do emprego atual
- Família: descrição dos membros da família, pontos positivos e negativos da família, desejo de ter filhos
- Qual seu favorito...? (por exemplo livro, programa de televisão, filme, música)
- Animais de estimação: se possui ou desejaria algum
- Esporte: pratica ou assiste a algum esporte
- Região/país de origem: comida, cultura, pessoas, política, pontos positivos e negativos
- Viagens: lugares que já visitou ou tem interesse
- Outros interesses: comida, carros, *hobbies*

ii. Estilo de aprendizado/ensino:

Além da incompatibilidade de personalidades, discrepâncias de estilo de ensino/aprendizado entre parceiros foram citadas como obstáculos para o sucesso de um encontro de troca de idiomas. Dessa maneira, perfis de ensino ou aprendizado de idioma de cada participante foram levantadas para a combinação das duplas.

- Alunos: indivíduos que desejam aperfeiçoar um idioma podem ter diferentes problemas comunicacionais ou necessidades de aprendizado. Por isso, algumas características devem ser coletadas:
 - Estilo de comunicação: introvertido ou extrovertido
 - Nível de fluência no idioma a ser aperfeiçoado: básico a avançado
 - Necessidades de melhoria: comunicação oral/pronúncia, comunicação escrita, gramática (como tempos verbais, pronomes, preposições, verbos irregulares), linguagem informal ou formal, vocabulário, expressões e gírias
- Professores: indivíduos que podem ter diferentes estilos comunicacionais ou alguma limitação no conhecimento do idioma
 - Estilo de comunicação: introvertido ou extrovertido

- Aptidão em ensinar: comunicação oral/pronúncia, comunicação escrita, gramática (como tempos verbais, pronomes, preposições, verbos irregulares), linguagem informal ou formal, vocabulário, expressões e gírias

4.6.3.2. Execução da sessão experimental e coleta de feedback

A sessão de tandem foi executada da seguinte maneira:

- Os participantes encontraram sobre a mesa uma ficha contendo o perfil de seu respectivo parceiro. Assim, cada um pôde aprender um pouco sobre o outro e iniciar a conversa um pouco mais familiarizado.
- Sobre a mesa também havia uma ficha de instrução de acordo com as necessidades e as dificuldades da dupla. É importante que cada participante entenda o estilo de aprendizado do outro para que os pontos de melhoria sejam aprimorados sem afetar as inseguranças do indivíduo. As necessidades de aprendizado devem servir como um guia para direcionar o rumo da conversa.
- Estava disponível uma lista de tópicos de conversação sugeridos de acordo com os perfis e interesses da dupla. O objetivo é que os participantes consigam iniciar e manter a sessão de tandem com o apoio da lista.

Após o teste do modelo de tandem proposto, um questionário de satisfação foi distribuído para obter as percepções dos participantes. Ele continha as dimensões abaixo, sendo cada uma classificada em uma escala de 1 (péssimo) a 5 (excelente).

- Avaliação do parceiro: o parceiro do tandem deve ser analisado nos quesitos simpatia, fluência no idioma, didática e dedicação
- Respeito e solução das dificuldades de comunicação: deve-se avaliar se o parceiro considerou as dificuldades do outro e procurou contornar ou até solucioná-las. O importante é que o parceiro consiga apontar e corrigir os erros sem afetar a confiança do outro.
- Atendimento das necessidades de aprendizado: deve-se analisar se as necessidades de aprendizado foram atendidas durante a sessão
- Fluidez da conversa: o desenrolar da sessão deve ser avaliado (por exemplo, momentos de silêncio constrangedor não deveriam ocorrer e o tempo deve ser dividido 50-50% entre os dois idiomas)
- Nota da satisfação final com a sessão: classificação da sessão como um todo

- Sugestões de melhoria: abertura para os participantes realizarem críticas ou sugestões

4.6.4. Testes com potenciais clientes

O teste do modelo de troca de idiomas (tandem) foi divulgado na rede social *Facebook* entre amigos e amigos de amigos da autora, totalizando 34 convidados ao evento. Destes, onze interessados possuíam disponibilidade nas datas sugeridas, preenchendo, então, seus perfis no questionário. Em seguida, os perfis dos candidatos foram mapeados, dois manifestaram interesse em praticar o francês e três, o alemão, mas não havia nenhum parceiro disponível que correspondesse às suas necessidades. No entanto, os outros seis possuíam perfis compatíveis, compondo três duplas para a realização do teste. Os participantes serão identificados com nomes fantasia.

4.6.4.1. Perfis dos usuários

A primeira dupla foi composta por Ana, uma brasileira extrovertida que gosta de dançar, e Marina, francesa tímida cujo hobby favorito é ler. Percebe-se que além de seus idiomas de aprendizado serem compatíveis, seus estilos de aprendizado e rotinas são muito similares. Além disso, ambas estudam o mesmo curso de graduação e, apesar de possuírem interesses e *hoobies* distintos, seus perfis são próximos o suficiente para uma possível combinação de sucesso.



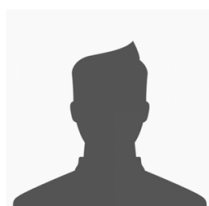
	<p>Ana</p> <p>Sexo: F Idade: 21-25 Nacionalidade: Brasileira Estudo: Engenharia de produção Trabalho: Startup de tecnologia</p> <p>Idioma de aprendizado: Francês Necessidades de aprendizado: Comunicação oral, gramática, vocabulário, linguagem informal (expressões e gírias) Dificuldades: Receio de cometer erros</p> <p>Disponibilidade: Manhãs Rotina: Estuda e trabalha durante os dias Comportamento: Extrovertida Interesses/hobby: Viagens e dança (aprendeu por vários anos) Filme/seriado favorito: Bastardos inglórios</p>		<p>Marina</p> <p>Sexo: F Idade: 25-30 Nacionalidade: Francesa Estudo: Engenharia de produção Trabalho: -</p> <p>Idioma de aprendizado: Português Necessidades de aprendizado: Comunicação oral, gramática, vocabulário, linguagem informal (expressões e gírias) e formal/profissional Dificuldades: Receio de cometer erros</p> <p>Disponibilidade: Manhãs e finais de semana Rotina: Estuda durante os dias Comportamento: Introversa Interesses/hobby: Ler Filme/seriado favorito: Les Misérables</p>
---	---	--	--

Figura 47 – Dupla 1

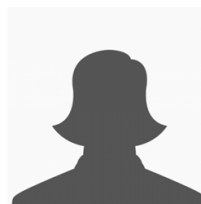
A segunda dupla foi formada por João, um colombiano que possui receio em cometer erros e adora viagens e música, e Bruna, brasileira que às vezes fala demais mas possui interesses similares. Eles foram pareados visto que um pode ensinar ao outro seu idioma de origem. Além disso, seus interesses e hobbies são compatíveis, mas um é introvertido e engenheiro e a outra extrovertida e advogada. Essa diferença de experiência pode gerar uma boa discussão durante a sessão de tandem. Além disso, suas dificuldades em falar no idioma estrangeiro são distintas e, portanto, um deve ter empatia com o problema do outro para que a troca de idiomas ocorra de maneira fluida.

**João**

Sexo: M
Idade: 21-25
Nacionalidade: Colombiano
Estudo: Engenharia Mecânica
Trabalho: -

Idioma de aprendizado: Português
Necessidades de aprendizado:
 Comunicação oral e escrita, gramática, vocabulário, linguagem informal (expressões e gírias)
Dificuldades: Receio de cometer erros

Disponibilidade: Manhãs e noites
Rotina: Estuda durante os dias
Comportamento: Introvertido
Interesses/hobby: Viagens e dança
Filme/seriado favorito: Inception

**Bruna**

Sexo: F
Idade: 21-25
Nacionalidade: Brasileira
Estudo: Direito
Trabalho: Loja de presentes

Idioma de aprendizado: Espanhol
Necessidades de aprendizado:
 Comunicação oral e escrita, gramática, vocabulário, linguagem informal (expressões e gírias) e formal/profissional
Dificuldades: Fala demais e não deixa o outro falar

Disponibilidade: Manhãs
Rotina: Estuda durante os dias, trabalha nos finais de semana
Comportamento: Extrovertida
Interesses/hobby: Viagens e música (canta em uma banda)
Filme/seriado favorito: How to get away with murder

Figura 48 – Dupla 2

Por fim, a terceira dupla é composta pelo chinês André e pela brasileira Carol, ambos aficionados por música e filmes. André pode auxiliar Carol no aperfeiçoamento do mandarim enquanto ela, que possui nível avançado a fluente em inglês, pode corrigir os erros no idioma cometidos por André. Sua educação, interesses e hobbies e dificuldades de aprendizado são similares.

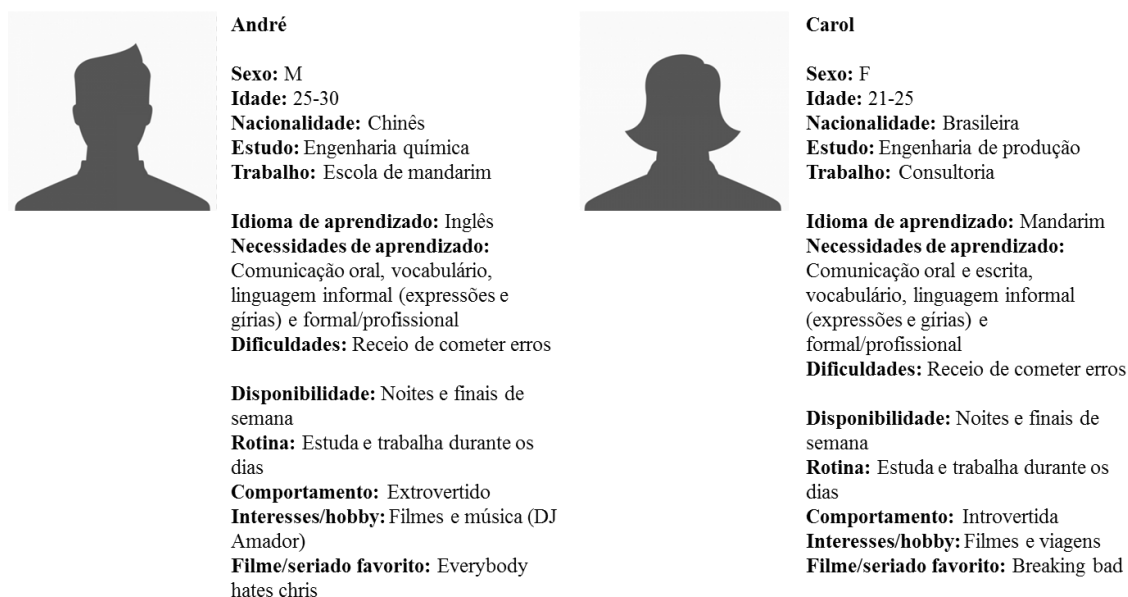


Figura 49 – Dupla 3

Assim, as hipóteses 1 e 2 foram validadas, como mostra a figura abaixo.

<p>Hipótese 1. É possível a parceria entre o indivíduo que deseja ensinar seu idioma com aquele que quer apenas praticar o idioma com necessidade de desenvolvimento</p> <p>Teste Proposto. Convite de potenciais participantes (intercambistas estrangeiros e estudantes que retornaram do intercâmbio) em uma sessão de tandem experimental</p> <p>Critério de sucesso. Confirmação de 6 a 8 participantes ✓</p>
<p>Hipótese 2. É possível a parceria entre indivíduos com perfis, interesses e estilos de aprendizado/ensino compatíveis</p> <p>Teste Proposto. Cruzamento dos dados dos potenciais participantes do MVP (sessão de tandem experimental) para a composição das duplas de parceiros</p> <p>Critério de sucesso. 3 a 4 parcerias resultantes da combinação de perfis semelhantes ✓</p>

Figura 50 – Validação das primeiras hipóteses da solução

Vale ressaltar que todas as duplas possuem participantes com disponibilidades e rotinas compatíveis, sendo possível, portanto, testar as hipóteses seguintes.

4.6.4.2. Execução da sessão experimental e coleta de feedback

A sessão de tandem piloto teve duração mínima de uma hora e foi realizada em duas tardes na residência da autora do trabalho. Como explicado no item anterior, cada dupla de participantes foi alocada em uma mesa com uma ficha contendo informações do parceiro, desde interesses às dificuldades de aprendizado. Além disso, na ficha estava disponível uma variedade de sugestões de assuntos para quebrar o gelo e manter a conversa durante toda a sessão.

Antes do início da sessão, uma breve introdução sobre a motivação do trabalho e a solução proposta foi apresentada. Em seguida, os convidados iniciaram a troca de idiomas enquanto a autora apenas observava e tomava notas. Após o término da sessão, todos os participantes preencheram a ficha de *feedback*, avaliando cada critério de 1 (péssimo) a 5 (excelente) e podendo realizar sugestões de melhoria. Os resultados do *feedback* foram consolidados abaixo.

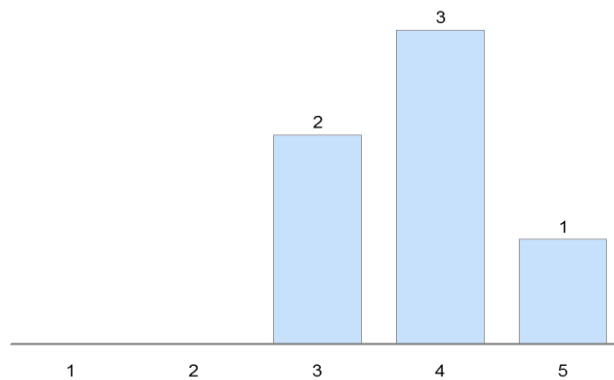


Figura 51 - Avaliação do parceiro

Todos os participantes avaliaram o parceiro positivamente – em uma escala de 1 a 5, cinco dos seis participantes consideraram o parceiro bom (3) ou ótimo (4) e um excelente (5).

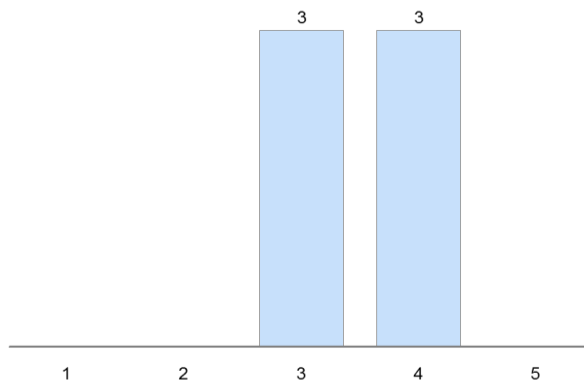


Figura 52 - Respeito e solução das dificuldades de comunicação

Sobre as dificuldades de comunicação, os convidados sentiram que elas foram respeitadas e solucionadas em um nível ao menos satisfatório.

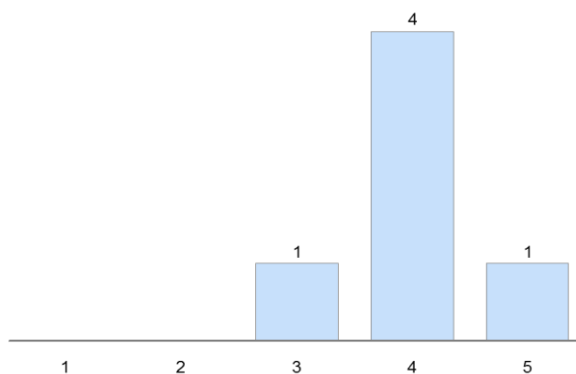


Figura 53 - Atendimento das necessidades de aprendizado

A percepção geral dos voluntários sobre suas necessidades de aprendizado no idioma foi que elas foram bem atendidas pela sessão.

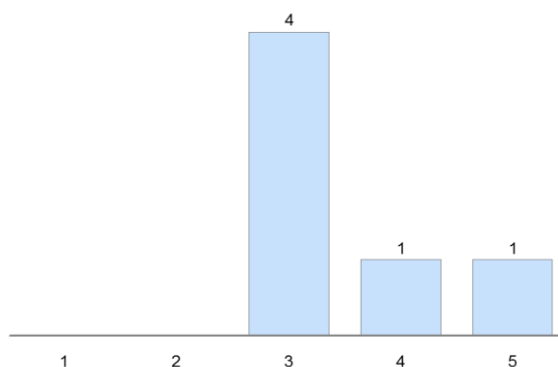


Figura 54 - Fluidez da conversa

Quando questionados sobre a fluidez da conversa, os participantes, apesar de satisfeitos, consideram que ainda há oportunidade para melhorias.

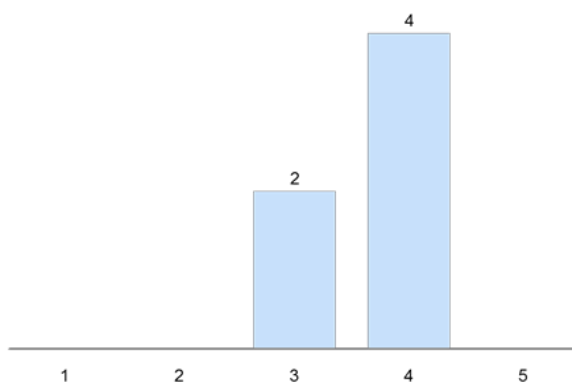


Figura 55 - Nota da satisfação final com a sessão

Assim, a satisfação geral com a sessão piloto foi extremamente positiva, com a maioria dos convidados saindo contentes no final da sessão.

A partir das respostas dos participantes, é possível concluir que o resultado final da sessão de tandem experimental foi positivo. Em nenhuma das dimensões obteve-se classificação inferior a 3 (bom). “Fluidez da conversa” e “solução das dificuldades de comunicação” foram os critérios com pior desempenho enquanto “atendimento das necessidades de aprendizado” obteve as melhores notas. Assim, as hipóteses 3 e 4 foram validadas com sucesso.

<p>Hipótese 3. Parceiros que não conseguem criar uma boa conexão dificilmente conseguirão evoluir juntos</p> <p>Teste Proposto. Realização, acompanhamento e coleta de feedback da sessão de tandem experimental, envolvendo um par de participantes com perfis discrepantes e outro com perfis similares</p> <p>Critério de sucesso. Feedback positivo do par com perfis semelhantes ✓</p>
<p>Hipótese 4. É necessário que o estilo de ensino da pessoa fluente seja compatível com o estilo de aprendizado do “aluno”</p> <p>Teste Proposto. Realização, acompanhamento e coleta de feedback da sessão de tandem experimental, envolvendo um par de jovens com estilos de aprendizado/ensino compatíveis e outro, distintos</p> <p>Critério de sucesso. Feedback positivo do par com estilos semelhantes ✓</p>

Figura 56 – Validação das hipóteses 3 e 4 da solução

Além das avaliações quantitativas, os convidados também forneceram *feedbacks* e críticas em relação à sessão de tandem piloto. As sugestões de melhoria foram consolidadas a seguir:

- Acrescentar dinamismo aos encontros. Por exemplo, sugestão de diferentes tópicos de conversa a cada intervalo de tempo
- Adicionar elementos de *gamification* como jogos, pontuações e níveis para tornar a sessão mais envolvente
- Planejar as sessões a longo prazo, semelhante a um curso no qual temas e necessidades de aprendizado são abordados em etapas
- Possibilidade de ter mais de um parceiro em uma ou mais sessões para interagir com diferentes pessoas
- Manter controle do tempo via instrumentos como um cronômetro
- Duração curta (1 hora), expandir para 2 horas

O *feedback* dos clientes em potencial é importante para essa fase de desenvolvimento e iteração da solução e, portanto, todos os comentários acima devem ser incorporados no modelo da autora.

Após a sessão experimental, ainda era necessário validar as duas últimas hipóteses, as quais abordavam um dos principais problemas atuais dos participantes de tandem de idiomas: a diminuição do engajamento ao longo das sessões. Os testes propostos envolviam o acompanhamento de ao menos uma dupla que tenha apreciado o tandem piloto. O acompanhamento não interferiu ou estimulou a interação entre as duplas, consistindo apenas em questionar os participantes se repetiram a sessão de tandem após o período estabelecido. Contudo, apesar do sucesso inicial, nenhuma das duplas encontrou-se para uma nova sessão, o que resultou na não aprovação das hipóteses 5 e 6.

<p>Hipótese 5. Tópicos de interesse como filmes, livros, esportes, países e de aprendizado como vocabulário, gramática, tempo verbal e proposições podem evitar o esgotamento da relação estabelecida</p> <p>Teste Proposto. Após a sessão de tandem experimental, acompanhar uma dupla que tenha aprovado a experiência em próximos encontros potenciais</p> <p>Critério de sucesso. Dupla encontrou-se em cinco ou mais sessões após a experimental, sempre com feedback positivo X</p>
<p>Hipótese 6. A combinação de parceiros pode ser feita entre usuários com rotinas e horários de vacância parecidos de modo que a dupla possa se encontrar com maior frequência</p> <p>Teste Proposto. Após a sessão de tandem experimental, acompanhar uma dupla que tenha aprovado a experiência em próximos encontros potenciais</p> <p>Critério de sucesso. Dupla encontrou-se em cinco ou mais sessões após a experimental, sempre com feedback positivo X</p>

Figura 57 – Validação das hipóteses 5 e 6 da solução

5.7. Aprovar ou pivotar para a etapa de Validação do Consumidor

As hipóteses iniciais da solução foram validadas com o MVP. No entanto, as hipóteses relacionadas à continuidade dos encontros não foram aprovadas. O principal motivo apresentado pelos participantes para não marcar uma segunda sessão envolve o esquecimento em meio a outras atividades como o trabalho, estudo ou viagens. Portanto, um sistema de lembretes através de notificações *push* ou e-mails poderia aumentar a frequência de encontros entre duplas de tandem.

Além disso, o modelo de monetização da solução proposta ainda não foi validado. Se há dificuldades para manter o engajamento dos encontros gratuitos, com a cobrança de uma taxa a probabilidade de sucesso do modelo é ainda mais baixa. Assim, antes de seguir com a etapa de Validação do Consumidor, na qual a estratégia de vendas e marketing, precificação e canais devem ser definidos e, portanto, maior tempo e recursos teriam que ser investidos, o modelo de monetização da solução precisaria ser pivotado e testado.

Um modelo de incentivos aos usuários para a realização da sessão como descontos em estabelecimentos (por exemplo cafés, restaurantes) e a cobrança de uma taxa a esses negócios devido ao aumento da clientela poderia ser a solução aos problemas citados anteriormente. O aprendizado obtido neste trabalho foi fundamental para entender melhor os problemas e

necessidades do público alvo e evitar a necessidade de alterar todo o modelo de negócio após maior tempo e recursos serem investidos. Após a validação do problema, os próximos passos desse empreendimento envolveriam uma pivotação da solução, sendo necessário realizar testes do sistema de lembretes e do novo modelo de monetização, o qual incorporaria um segmento de clientes multi-lateral – os estabelecimentos comerciais, interessados em aumentar o número de fregueses e, conseqüentemente, sua receita, a partir da sua exposição na plataforma. Com a solução validada, as atividades seguintes da etapa de Validação do Consumidor consistiriam em testar se a plataforma seria concretizada ou não em vendas reais, tanto aos usuários quanto aos estabelecimentos.

No entanto, com a agravação da crise econômica que o Brasil enfrenta somada ao número de incertezas da abertura da startup, a autora optou pela não continuidade do empreendimento. As validações dos estágios anteriores não foram consideradas suficientes para assumir o risco de apostar em uma ideia no cenário atual. Portanto, a não validação dos testes da solução acarretou na decisão por parte da autora de manter a carreira atual e abandonar o empreendimento.

As atividades ao longo de todo o processo descrito neste estudo apoiaram o aprendizado e a formação da autora, logo, a opção por descontinuí-lo não deve ser vista como um fracasso, mas sim como uma importante contribuição à jornada profissional de uma jovem recém-formada.

6. CONCLUSÃO

Através da aplicação do método proposto foi desenvolvida uma solução ao problema de estudantes intercambistas e estrangeiros e, portanto, pode-se concluir que o objetivo desse trabalho foi atingido. A interação contínua com os clientes potenciais permitiu a elaboração de um modelo de negócio por meio de um ciclo iterativo de testes e aprendizados, reduzindo o investimento de tempo e recursos desnecessários. Caso a autora prosseguisse o trabalho com sua ideia inicial e levasse a solução ao mercado apenas em um estágio mais avançado como determina o modelo tradicional de Desenvolvimento do Produto, o resultado seria o retrabalho e, conseqüentemente, o desperdício de recursos. Assim, o método aplicado oferece a flexibilidade e o direcionamento necessários para a concretização de uma ideia a um custo extremamente baixo, o que é essencial para se adaptar à realidade das startups, as quais procuram entregar uma solução de maneira rápida e barata.

No entanto, o sucesso de um empreendimento depende do comprometimento, da dedicação e, principalmente, da paixão do empreendedor por sua ideia. Uma startup não nasce estritamente de testes e números positivos do mercado, existe ainda um risco que os fundadores optam por aceitar pois sua intuição os impulsiona, os convence de que aquela oportunidade identificada pode e irá se transformar em um negócio rentável. Assim, apesar de esse trabalho estar evoluindo na direção correta, sendo necessário talvez apenas um ou dois pivotamentos adicionais do modelo de monetização antes de iniciar as vendas, a intuição da autora não passa a confiança necessária para continuar com o processo de criação da startup. Logo, em um ambiente repleto de incertezas, metodologias como Lean Startup e Desenvolvimento do Consumidor oferecem o rumo e as ferramentas auxiliares, mas cabe ao empreendedor e à sua análise subjetiva assumir a liderança e percorrer o caminho ou entender quando é o momento para parar e alterar a rota.

Portanto, o principal aprendizado obtido com esse trabalho é de que um empreendedor deve ter paciência para errar e aprender com os erros, comprometimento para investir 110% de sua dedicação em sua startup e paixão para estimular a si próprio e sua equipe a perseguir o sucesso. Esse trabalho não só apresenta uma importância fundamental para a autora devido ao aprendizado obtido através do estudo dos conceitos e dos testes e feedbacks de clientes, mas também por desempenhar um importante papel no seu autoconhecimento profissional. Apesar de a autora não se identificar com o espírito empreendedor no momento, este trabalho pode inspirar outros alunos da Escola Politécnica a prosseguir com o ciclo de testes e aprendizados,

aplicando os próximos passos de pivotamento da solução e validação do consumidor. O estudo também fornece uma metodologia ágil e iterativa para o desenvolvimento de novos empreendimentos

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACAR, A.; KOBAYASHI, H. **Whys and How's of Language Exchange Meetings**. Kobe City University of Foreign Studies, v. 12, n. 2, p. 1–10, 2011.

BENSON, V., & AVERY, B. **Embedding Web 2.0 Strategies in Learning and Teaching**. In M. Lytras, De Pablo, P., O. (Ed.), *Web 2.0: The Business Model*. USA: Springer Science and Business Media, 2008.

BLANK, S. G. **The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win**. 3. ed. [S.l.]: Cafepress.com, 2007. 281 p.

BLANK, S. **Why the Lean Start-Up Changes Everything**. Harvard Business Review, Maio 2013. 63-72.

BLANK, S.; DORF, B. **The Startup Owner's Manual: The Step by Step Guide for Building a Great Company**. 1st. ed. Pescadero: K&S Ranch Press, 2012. 608 p.

BÖCKMANN, M. **The Shared Economy: It is time to start caring about sharing; value creating factors in the shared economy**. 1st IBA Bachelor Thesis Conference, 2013.

BROWN, T.; ROWE, P. G. **Design thinking**. Harvard Business Review, v. 86, n. 6, p. 252, 2008.

BYERS, J.; PROSERPIO, D.; ZERVAS, G. **The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry**. SSRN Electronic Journal, v. 13, p. 1–36, 2016.

CALVERT, M. **Tandem: A vehicle for language and intercultural learning**. Language Learning Journal, 19, 56-60, 1999.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor : empreendedorismo e viabilidade de novas empresas : um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 281 p.

CHU, Y. **Is ride-sharing really as novel as it claims - Understanding Uber and its supply-side impacts in New Zealand**, University of Wellington, 2015.

CZIKO, G. A. **Electronic tandem language learning (eTandem): A third approach to second language learning for the 21st century**. CALICO Journal, 22, 25-39, 2004.

DAS, A.K., CHOW, S.Y., & RUTHEFORD, B. **The counseling needs of international students**. International Journal for the Advancement of Counseling, 9, 167-174, 1986.

DILAHUNT, T. R., & MALONE, A. R. **The Promise of the Sharing Economy among Disadvantaged Communities**, 2012.

GALLIANI, R. **Looking at AirBnB Through Michael Porter's Competitive Advantage Framework**, 2014. Disponível em: <<http://northwesternbusinessreview.org/looking-at-airbnb-through-michael-porters-competitive-advantage-framework/>>. Acesso em: 7 Março 2016.

IIBA. **Um guia para o Corpo de Conhecimento de Análise de Negócios(TM)** (Guia BABOK®). [S.l.]: IIBA, 2011. 266 p.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant**. 1. ed. Boston: Harvard Business Review Press, 2005. 256 p.

LARROTTA, C. **Pen Pal Writing: A Holistic and Socio-Cultural Approach to Adult English Literacy**. Journal of Adult Education, 2012.

LI, H.; FOX, R.; ALMARZA, D. **Strangers in Stranger Lands: Language, Learning, Culture**. International Journal of Progressive Education, 2007.

LOFI, C.; BALKE, W. **Large Scale Cooperation Scenarios – Crowdsourcing and its Societal Implication**, 2015.

MAURYA, A. **Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works**. 2. ed. [S.l.]: O'Reilly, 2012. 207 p.

MCLOUGHLIN, C., & LEE, M. J. W. **Personalised and self regulated learning in the Web 2.0 era: International exemplars of innovative pedagogy using social software**. Australasian Journal of Educational Technology, 26(1), 28-43, 2010.

MOLL, L. C. **Writing as communication: Creating strategic learning environments for students**. Theory into practice. 25(2), pp. 102-108, 1986.

MONDAHL, M.; RAZMERITA, L. **Social media , Collaboration and Social Learning – a Case-study of Foreign Language Learning**. Copenhagen Business School, Department of International Business Communication, 2014.

MUNDAY, P. **The case for using DUOLINGO as part of the language classroom experience**. Sacred Heart University, p. 83–101, 2016.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers**. 1. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010. 288 p.

PAGNONCELLI, D.; VASCONCELLOS, P. **Construindo Estratégias Para Vencer!** 12. ed. [S.l.]: Elsevier Brasil, 2003. 370 p.

PORTER, M. E. **The five competitive forces that shape strategy**. Harvard Business Review, Boston, 86, n. 1, Janeiro 2008. 78-93.

PORTER, M. **Strategy and the Internet**. Harvard Business Review, 2001.

RIES, E. **The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses**. 1. ed. New York: Crown Business, 2011. 336 p.

SCHOR, J. **Debating the Sharing Economy**. A Great Transition Initiative Essay, n. October, p. 1–19, 2014.

THIEL, P; MASTERS, B. **Zero to one: Notes on Startups, or How to Build the Future**, 2014.

WALKER-DALHOUSE, D.; SANDERS, V.; & DALHOUSE, A. D. **A university and middle-school partnership: Pre-service teachers' attitudes toward ELL students'**. Literacy Research and Instruction, 48(4), 337-349, 2009.

WEHRLY, B. **Counseling international students: issues, concerns and programs**. International Journal for the Advancement of Counseling, 19, 11-22, 1986.

WEISS, R. S., **Learning From Strangers: The Art and Method of Qualitative Interview Studies**, 1994