

LARISSA FERNANDA DIAS GONÇALVES DE SOUSA

**Aipári: desenvolvimento de uma *startup* no mercado de festas**

São Paulo

2018



LARISSA FERNANDA DIAS GONÇALVES DE SOUSA

**Aipári: desenvolvimento de uma *startup* no mercado de festas**

Trabalho de formatura apresentado à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo para  
obtenção do diploma de Engenheira de  
Produção.

São Paulo

2018



LARISSA FERNANDA DIAS GONÇALVES DE SOUSA

**Aipári: desenvolvimento de uma *startup* no mercado de festas**

Trabalho de formatura apresentado à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo para  
obtenção do diploma de Engenheira de  
Produção.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Schneck de  
Paula Pessoa

São Paulo

2018

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

#### Catálogo-na-publicação

Sousa, Larissa

Aipári: desenvolvimento de uma startup no mercado de festas / L.  
Sousa -- São Paulo, 2018.

94 p.

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

1.Empreendedorismo 2.Festas 3. Empresas I.Universidade de São Paulo.  
Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por ter me capacitado e por ter me dado forças para seguir com o meu objetivo de me tornar Engenheira de Produção.

Ao meu namorado, Marcus, que me inspirou a escolher este curso para a minha graduação e que me apoiou em todo momento. Também, por ser o meu parceiro neste novo projeto.

Aos meus pais, Clóvis e Marcilene, que trabalharam muito para me proporcionar o melhor estudo que eu pudesse ter.

Às minhas amigas, que me apoiaram na ideia da criação da empresa fruto deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Marcelo Schneck de Paula Pessôa, por ter me ajudado e encorajado a levar este trabalho adiante.

À Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, por proporcionar aulas incríveis com profissionais extremamente qualificados.





## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar o processo de desenvolvimento e criação de uma nova empresa no setor de festas, a Aipári. Com um modelo de negócios utilizado em outros setores da economia, mas ainda não explorado na indústria de eventos, a Aipári surgiu de uma dificuldade que os consumidores possuem de encontrar fornecedores para as suas festas comemorativas. Para tanto, conceitos de *startup* enxuta, estratégia, métodos de pesquisa com o consumidor e *Business Model Canvas* foram utilizados para o processo de criação da Aipári. Hipóteses iniciais em relação à empresa foram validadas a partir da análise dos resultados das pesquisas realizadas com potenciais consumidores e fornecedores para, então, ser possível a criação do primeiro produto mínimo viável da organização, que, em breve, estará no mercado.

**Palavra-chave:** *Startup*. Festa. Criação de empresas. Modelo de negócio. Canvas.



## **ABSTRACT**

This paper aims to present the development process and creation of a new business in the event industry, the startup Aipári. With a business model used in others economic sectors, but not explored in event industry, the Aipári appeared from the difficulty, faced by customers, of find suppliers for their parties. For this purpose, the Lean Startup approach, strategic analysis, customer discovery research and Business Model Canvas methodology were used in the Aipári development process. The initial hypotheses about the company were validated from the outcome research of potential customer and supplier to make the build of the first minimum viable product of Aipári possible. Soon the site of the company will be available for everyone.

**Keywords:** Startup. Party. Business creation. Business Model. Canvas.



## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - As cinco forças competitivas de Porter .....                                | 27 |
| Figura 2 - Estratégias genéricas .....   | 28 |
| Figura 3 - Canvas com hipóteses iniciais referente à Aipári .....                      | 38 |
| Figura 4 - Hipóteses referente ao segmento de clientes da Aipári.....                  | 39 |
| Figura 5 - Hipóteses referente à proposta de valor da Aipári .....                     | 40 |
| Figura 6 - Hipóteses referente aos canais da Aipári .....                              | 40 |
| Figura 7 - Hipóteses referente ao relacionamento com o cliente da Aipári.....          | 41 |
| Figura 8 - Hipóteses referente ao fluxo de receitas da Aipári.....                     | 41 |
| Figura 9 - Hipóteses referente aos recursos chave da Aipári.....                       | 42 |
| Figura 10 - Hipóteses referente às atividades chave da Aipári .....                    | 43 |
| Figura 11 - Hipóteses referente aos parceiros chave da Aipári .....                    | 43 |
| Figura 12 - Hipóteses referente à estrutura de custos da Aipári .....                  | 44 |
| Figura 13 – Gráfico de incremento de novas informações x Número de entrevistados ..... | 45 |
| Figura 14 - Logo da Aipári .....   | 64 |
| Figura 15 - <i>Business Model Canvas</i> da Aipári.....                                | 65 |
| Figura 16 - Segmento de clientes da Aipári.....  | 67 |
| Figura 17 - Proposta de valor da Aipári.....   | 68 |
| Figura 18 - Funil de conversão de clientes .....                                       | 69 |
| Figura 19 - Canais da Aipári.....  | 70 |
| Figura 20 - Relacionamento com o cliente da Aipári .....                               | 71 |
| Figura 21 - Fluxo de receita da Aipári .....   | 71 |
| Figura 22 - Recursos chave da Aipári.....  | 72 |
| Figura 23 - Atividades chave da Aipári .....   | 73 |
| Figura 24 - Parceiros chave da Aipári.....   | 74 |
| Figura 25 - Estrutura de custos da Aipári .....  | 75 |
| Figure 26 - Tela de inserção do CEP .....  | 77 |
| Figure 27 - Tela de seleção das categorias.....  | 77 |
| Figure 28 - Tela de escolha de fornecedor.....   | 78 |
| Figure 29 - Tela do fornecedor com a lista dos seus produtos.....                      | 79 |
| Figure 31 - Fluxograma do planejamento de implantação.....                             | 82 |



## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 - Estrutura do trabalho.....  | 16 |
| Tabela 2 - Exemplo de roteiro de perguntas para a entrevista.....                          | 25 |
| Tabela 3 - Roteiro de pesquisa para potenciais consumidores .....                          | 46 |
| Tabela 4 - Resultado consolidado das entrevistas com consumidor final, pessoa física ..... | 53 |
| Tabela 5 - Resultado consolidado das entrevistas com consumidor final, pessoa física ..... | 56 |
| Tabela 6 - Resultado consolidado das entrevistas com fornecedor potencial.....             | 60 |
| Tabela 7 - Planejamento de implantação .....   | 82 |





## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>13</b> |
| <b>1.1. A empresa .....</b>  | <b>13</b> |
| <b>1.2. Formulação do problema .....</b>   | <b>14</b> |
| 1.2.1. Identificar as necessidades dos consumidores e fornecedores.....                | 14        |
| 1.2.2. Desenvolver um modelo de negócios inovador para o setor .....                   | 15        |
| <b>1.3. Objetivos do trabalho .....</b>  | <b>15</b> |
| <b>1.4. Relevância do modelo de negócios.....</b>                                      | <b>15</b> |
| <b>1.5. Estrutura do trabalho.....</b>   | <b>16</b> |
| <b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>  | <b>19</b> |
| <b>2.1. Como validar, crescer e escalar .....</b>                                      | <b>19</b> |
| <b>2.2. Modelo de Startup Enxuta .....</b>   | <b>20</b> |
| 2.2.1. Visão .....   | 20        |
| 2.2.2. Aprendizagem validada .....   | 20        |
| 2.2.3. Monetização Inicial.....  | 20        |
| 2.2.4. Experimentação.....   | 21        |
| 2.2.5. Técnicas de Startup Enxuta.....   | 21        |
| <b>2.3. Como se tornar uma Organização Exponencial .....</b>                           | <b>22</b> |
| <b>2.4. O Modelo Canvas.....</b>   | <b>22</b> |
| <b>2.5. Em qual público alvo focar? .....</b>  | <b>23</b> |
| <b>2.6. Desenvolvimento de clientes e como entrevistá-los .....</b>                    | <b>24</b> |
| <b>2.7. Funil de conversão .....</b>   | <b>26</b> |
| <b>2.8. Análise estratégica .....</b>  | <b>26</b> |
| 2.8.1. As Cinco Forças Competitivas de Porter .....                                    | 26        |
| 2.8.2. Estratégias competitivas genéricas .....  | 27        |
| 2.8.3. Estratégia do Oceano Azul.....  | 28        |
| <b>3. ANÁLISE ESTRATÉGICA DO SETOR.....</b>  | <b>31</b> |
| <b>3.1. Forças competitivas do mercado tradicional de festas .....</b>                 | <b>31</b> |
| <b>3.2. Forças competitivas do mercado de festas, da qual a Aipári fará parte.....</b> | <b>32</b> |
| <b>3.3. Estratégia competitiva genérica adotada pela Aipári.....</b>                   | <b>33</b> |
| <b>3.4. Como criar uma empresa em um Oceano Azul no mercado de festas.....</b>         | <b>34</b> |
| <b>4. MÉTODO DE PESQUISA.....</b>  | <b>37</b> |
| <b>4.1. Definindo as hipóteses no <i>Business Model Canvas</i> .....</b>               | <b>37</b> |

|             |  |           |
|-------------|--|-----------|
| 4.1.1.      | Hipóteses em relação ao segmento de clientes .....                   | 39        |
| 4.1.2.      | Hipóteses em relação à proposta de valor .....                       | 39        |
| 4.1.3.      | Hipóteses em relação aos canais .....                                | 40        |
| 4.1.4.      | Hipóteses referente ao relacionamento com o cliente.....             | 41        |
| 4.1.5.      | Hipóteses referente ao fluxo de receitas .....                       | 41        |
| 4.1.6.      | Hipóteses referente aos recursos chave.....                          | 42        |
| 4.1.7.      | Hipóteses referente às atividades chave.....                         | 42        |
| 4.1.8.      | Hipóteses referente aos parceiros chave .....                        | 43        |
| 4.1.9.      | Hipóteses referente à estrutura de custos .....                      | 44        |
| <b>4.2.</b> | <b>Público alvo da Pesquisa .....</b>                                | <b>44</b> |
| <b>4.3.</b> | <b>Roteiro da Pesquisa.....</b>                                      | <b>45</b> |
| <b>5.</b>   | <b>RESULTADOS .....</b>  | <b>49</b> |
| <b>5.1.</b> | <b>Resultados da pesquisa .....</b>                                  | <b>49</b> |
| 5.1.1.      | Pessoa Física .....  | 49        |
| 5.1.2.      | Pessoa Jurídica .....  | 54        |
| 5.1.3.      | Fornecedores potenciais.....   | 57        |
| <b>6.</b>   | <b>A SOLUÇÃO.....</b>  | <b>63</b> |
| <b>6.1.</b> | <b>A Aipári.....</b>   | <b>63</b> |
| <b>6.2.</b> | <b><i>Business Model Canvas</i> da Aipári.....</b>                   | <b>64</b> |
| 6.2.1.      | Segmento de clientes da Aipári.....                                  | 66        |
| 6.2.2.      | Proposta de valor da Aipári.....                                     | 67        |
| 6.2.3.      | Canais da Aipári.....  | 68        |
| 6.2.4.      | Relacionamento com o cliente da Aipári .....                         | 70        |
| 6.2.5.      | Fluxo de receita da Aipári.....                                      | 71        |
| 6.2.6.      | Recursos chave da Aipári.....  | 72        |
| 6.2.7.      | Atividades chave da Aipári.....                                      | 72        |
| 6.2.8.      | Parceiros chave da Aipári .....                                      | 73        |
| 6.2.9.      | Estrutura de custos da Aipári .....                                  | 74        |
| <b>6.3.</b> | <b>Características de uma organização exponencial da Aipári.....</b> | <b>75</b> |
| <b>6.4.</b> | <b>O produto mínimo viável da Aipári .....</b>                       | <b>76</b> |
| <b>7.</b>   | <b>PLANEJAMENTO DE IMPLANTAÇÃO.....</b>                              | <b>81</b> |
| <b>8.</b>   | <b>CONCLUSÃO.....</b>  | <b>83</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b> | <b>85</b> |
|--|-----------|



## 1. INTRODUÇÃO

No atual mercado brasileiro, é possível comprar praticamente tudo através de plataformas que conectam fornecedores de uma indústria com seus consumidores, além da realização de entregas. Há empresas específicas para o setor de comida, como o iFood, de supermercado, como o Supermercado Now, e até mesmo para entrega de tudo, como Glovo e Rappi. Segundo a pesquisa realizada pela Confederação Nacional de Dirigentes Logistas (CNDL) e o Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), o que mais leva as pessoas a comprarem por aplicativos é a facilidade de acesso aos produtos (52%), a praticidade e rapidez (49%), as melhores ofertas disponíveis (37%) e facilidade de organização (26%). Após o sucesso que a Uber obteve com a disponibilização de carros com motoristas para uma demanda de passageiros cada vez mais crescente em uma plataforma, muitas empresas replicaram o modelo para diversos mercados.

No entanto, um mercado ainda não explorado por este modelo de negócios é o de festas. Atualmente, quando alguém quer realizar uma festa de aniversário, ou apenas fazer uma pequena comemoração, precisa recorrer a amigos para indicação de fornecedores, de forma a conseguir encomendar tudo para o dia da festa. Muitas pessoas, por falta de recomendação ou mesmo de tempo, recorre à padaria mais próxima ou a lojas mais específicas do setor, como a Sodiê, franquia de bolos artesanais, com produtos a pronta demanda.

Neste trabalho, para analisar melhor essa indústria, serão utilizadas metodologias de estratégia. Em seguida, será construído um Modelo de Negócios Canvas com as hipóteses iniciais a serem validadas a partir de entrevistas realizadas com consumidores e fornecedores, como empresas de artigos e alimentos de festa, para identificar quais são as principais dificuldades que enfrentam, ou seja, suas dores. A partir da análise dos resultados gerados pelas entrevistas, o Canvas com o modelo de negócios da empresa será reformulado. Ademais, será feito o planejamento de implantação da empresa no mercado de festas.

### 1.1. A empresa

A *startup*, termo muito utilizado para pequenas empresas com pouco tempo de funcionamento, a ser desenvolvida neste estudo, a Aipári, será uma plataforma de festas, unindo fornecedores do setor, como boleiras, casa de doces e salgados, empresas de decoração de festa, locação de espaços, entre outros, e o consumidor final. O público alvo será aquele que deseja

organizar pequenas festas, em casa para poucas pessoas, ou até mesmo festas um pouco mais estruturadas, com aluguel de espaços.

Através do site ou aplicativo, o consumidor poderá localizar o fornecedor que deseja próximo a sua casa ou trabalho, além de ter acesso, antecipadamente, aos preços praticados por cada um deles e os produtos disponíveis. Além disso, o cliente conseguirá consultar as avaliações, feitas por outros consumidores, de cada fornecedor e escolher o que melhor o atende.

Entre os benefícios para os fornecedores, considerado um cliente também para a empresa, estará a maior visibilidade e alcance de sua marca e produtos para os clientes. Além disso, se beneficiarão com o *marketing* digital realizado pela Aipári, tendo sua marca divulgada em redes sociais.

A monetização da empresa ocorrerá através de uma porcentagem cobrada sobre o valor de cada pedido e do valor de frete cobrado para entregar os produtos ao cliente.

## **1.2. Formulação do problema**

A seguir, serão apresentados os problemas a serem analisados e, posteriormente, solucionados ao final deste trabalho.

### ***1.2.1. Identificar as necessidades dos consumidores e fornecedores***

Atualmente, a intermediação entre fornecedores do setor de festas e o consumidor final são consultores de festas ou grandes empresas que oferecem o serviço para planejar e organizar toda a festa a preços altos. Atualmente, existem plataformas que oferecem soluções para grupos específicos no mercado, como para pessoas que desejam realizar festas infantis e para escritórios. Frequentemente, as pessoas que procuram essas empresas, o fazem para realizar grandes eventos, como festas de formatura, casamentos, bodas e festas de 15 anos, por exemplo.

Este projeto tem como foco pessoas que desejam organizar e planejar a própria festa, seja porque desejam realizar festas menores com menor custo, ou porque não vê a necessidade de contratar intermediários para realizar a festa que desejam. Portanto, é necessário entrevistá-las para identificar os principais problemas que enfrentam no momento de realizar esses eventos para que a Aipári consiga atingir e solucionar exatamente esses problemas.

Além disso, também é necessário entrevistar os fornecedores deste setor e entender quais são as principais barreiras que enfrentam para adquirir novos clientes e manter a

recorrência dos atuais consumidores. Ademais, é preciso entender quais são as principais variáveis que devem ser levadas em consideração para aceitar um pedido realizado por um cliente, como a data do evento e quantidade de produto, por exemplo.

### ***1.2.2. Desenvolver um modelo de negócios inovador para o setor***

Como dito anteriormente, os modelos existentes hoje envolvem um intermediário (consultores de festas ou grandes empresas) entre fornecedores e o consumidor final, oferecendo um serviço completo desde o planejamento do evento até a organização e finalização do mesmo. Com isso, o valor do serviço fica mais elevado, não atendendo os consumidores que desejam fazer uma pequena festa a custo menor.

Além disso, apesar de existirem diversos modelos de sites e aplicativos para entrega de alimentos, não há nenhum específico para o setor de eventos e, assim foi identificada aqui uma oportunidade para desenvolver um modelo de negócios totalmente inovador para esta indústria.

## **1.3. Objetivos do trabalho**

O objetivo deste trabalho de formatura é desenvolver o modelo de negócios de uma empresa no setor de festas, a Aipári, que atenda aos seguintes requisitos:

- a) solucionar a dor dos consumidores de artigos e alimentos para festa que não desejam ou não tem condições financeiras de contratar consultores ou grandes empresas intermediárias no setor;
- b) estimular a recorrência de pedidos para os fornecedores, já que os clientes terão mais facilidade para encomendar os produtos;
- c) facilitar o encontro dos fornecedores desejados de forma rápido e que sejam mais próximos do local de entrega, facilitando a logística.

## **1.4. Relevância do modelo de negócios**

O mercado de festas por si só já se mostra relevante, na medida em que, segundo a ABRAFESTA (Associação Brasileira de Eventos Sociais), mesmo com a crise que atingiu o Brasil, o mercado de eventos movimentou R\$16,4 bilhões em 2014, sendo R\$8,6 bilhões só na região Sudeste do país. Esse valor ainda mostrou um crescimento de 6,3% relativo ao ano anterior (2013). Já em 2016, segundo Ricardo Dias, presidente da ABRAFESTA, o faturamento no setor atingiu R\$17 bilhões.

De acordo com um estudo feito em 2016 pela Associação Brasileira Online to Offline (ABO2O) em parceria com a Netquest, o mercado de serviços via aplicativo do tipo *online to offline* (O2O) está em expansão no Brasil apresentando crescimento médio de 30%. Além disso, o setor tem potencial de movimentar R\$1 trilhão por ano ao atingir sua maturidade em grau máximo.

### 1.5. Estrutura do trabalho

Este trabalho de formatura é dividido em 6 capítulos organizados conforme mostrado na Tabela 1.

Tabela 1 - Estrutura do trabalho

| Capítulo                                 | Descrição   |
|--|---|
| Capítulo 1: Introdução                   | Introdução da empresa a ser criada, formulação do problema, objetivos do trabalho e relevância do modelo de negócios                          |
| Capítulo 2: Revisão Bibliográfica        | Metodologia de <i>Startup</i> Enxuta, organizações exponenciais, modelo Canvas, desenvolvimento do consumidor e análise estratégica de Porter |
| Capítulo 3: Análise estratégico do setor | Análise de forças competitivas da indústria, definição da estratégia competitiva genérica e estratégia do Oceano Azul                         |
| Capítulo 4: Método de Pesquisa           | Descrição do método de pesquisa utilizado, do público-alvo e definição do roteiro das entrevistas   |
| Capítulo 5: Resultados                   | Definição do Canvas inicial com as hipóteses em relação ao modelo de negócios e análise dos resultados da pesquisa                            |
| Capítulo 6: A solução                    | Nova formulação do Canvas com as devidas modificações mediante resultados da pesquisa   |



| Capítulo                                | Descrição  |
|---|--|
| Capítulo 7: Planejamento de implantação | Definição dos próximos passos a serem realizados para implantação do site e aplicativo             |
| Capítulo 8: Conclusão                   | Resumo processo utilizado na criação da empresa, os resultados da pesquisa e da solução encontrada |

Fonte: Elaboração própria.



## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo tem como objetivo apresentar as metodologias e conceitos teóricos utilizados como referência para a elaboração deste trabalho. Alguns destes conceitos foram vistos ao longo da graduação de Engenharia de Produção e outros foram pesquisados para a elaboração deste trabalho.

### 2.1. Como validar, crescer e escalar

Segundo Revista Abinee (2018), uma empresa passa por diversas etapas desde o seu nascimento até a abertura de ações no mercado (IPO). Sendo assim, para cada uma das fases, existe um foco, necessidades específicas e objetivos claros.

A primeira etapa, Inicial (*Start*), é a da validação, onde há uma ideia para desenvolvimento de um produto, serviço ou tecnologia. O objetivo nessa fase é validar a ideia, identificando oportunidades no mercado e a capacidade de construir algo de forma rápida, possibilitando o teste da solução. Além disso, para a construção da solução deve-se identificar a dor do consumidor, quem possui essa dor e quem está disposto a pagar por uma solução. Em seguida, é necessário começar um ciclo de aprendizado rápido, ajustando a ideia e o modelo de negócios. Nessa etapa é desenvolvido o Produto mínimo viável (MVP) e com baixa fidelidade (*Lo-Fi*).

A segunda etapa, Crescimento (*Growth*), tem o foco no teste do modelo de negócios a fim de explorar o produto ou serviço em desenvolvimento. Nessa fase, é desenvolvido o MVP de alta fidelidade (*Hi-Fi*). Após encontrar um *early-adopter*, pessoa disposta a pagar pelo produto, a empresa deve continuar a validar o seu modelo, porém de forma mais ampla, ajustando-o para que este não quebre quando a empresa for acelerada. Com isso, há o desafio de escalar e repetir o produto e, para isso, é necessário desenvolver processos de produção, de trabalho e de controle da qualidade, garantindo que as atividades realizadas sejam homogêneas. Inicialmente, os processos de produção, trabalho e modelo de negócios são os mais importantes, sendo indispensável o acompanhamento de métricas, principalmente aquelas ligadas ao crescimento.

Já a terceira etapa, *Scale*, é a da escala, em que o foco está na gestão para que aconteça um crescimento maior, consolidando a marca e produtos da empresa. Nessa fase, o motor de crescimento que havia sendo constantemente otimizado na fase inicial e de crescimento, recebe investimento e tem como objetivo trazer resultados exponenciais para a organização. Este

momento exige alta atenção, na medida em que, assim como as vendas crescem exponencialmente, os problemas no produto também surgem de forma mais acelerada. Ademais, é necessário ter uma atenção maior com qualidade já que o público passou de *early-adopters* para *early-majority*, com maior atenção ao desempenho do produto.

## **2.2. Modelo de Startup Enxuta**

Segundo Ries (2011), uma *startup* pode ser definida como “uma organização criada em situações de extrema incerteza, procurando por um modelo de negócio escalável e repetível”. Sendo assim, ele propôs uma nova metodologia para *startups*, chamada de *Startup Enxuta*, que ajuda a empresa a ser mais eficiente, gastando menos e fazendo o melhor com o seu maior bem, suas pessoas. Para isso, Ries (2011) diz que a empresa precisa de velocidade e agilidade para conseguir realizar mudanças sempre que necessário.

### **2.2.1. Visão**

Ries (2011) diz que uma *startup* necessita de uma direção que gostaria de ir (norte verdadeiro), que está diretamente associada com a sua visão. Sendo assim, é necessário que o negócio tenha uma estratégia clara que inclua um modelo de negócios, plano do produto e um entendimento claro do mercado. Com isso, Ries (2011) considera que a melhor estratégia é aquela que permite a empresa a mudar de direção sempre que necessário.

### **2.2.2. Aprendizagem validada**

Para Ries (2011), é necessário validar constantemente os aprendizados adquiridos e verificar se eles ainda permanecem válidos. Sendo assim, o objetivo maior não seria o aprendizado e sim a sua validação. Esta tem o papel de simplificar e provar que a empresa está resolvendo uma dor que as pessoas têm, focando em um problema que os consumidores realmente têm. Com isso, o que for validado deve-se manter no projeto e o restante, deve ser eliminado.

### **2.2.3. Monetização Inicial**

Uma *startup* deve começar a cobrar um valor pelo seu produto ou serviço desde o início segundo Ries (2011). Dessa forma, a empresa saberá que existem pessoas dispostas a pagar pelo seu produto e, sendo assim, vale continuar o seu desenvolvimento. Caso contrário, a empresa perderá tempo e dinheiro desenvolvendo um produto que ninguém está disposto a pagar.

#### **2.2.4. Experimentação**

De acordo com Ries (2011), para descobrir um modelo de negócios, é necessário que haja interação com os consumidores potenciais e, assim, entender o valor dado por eles. Sendo assim, é necessário que a empresa comece com um protótipo, que ainda não está completo, com todas as funcionalidades, mas que consegue transmitir o seu valor principal aos consumidores. Com esse protótipo, a empresa deve ir até possíveis clientes e validá-lo.

Desta maneira, para realizar os experimentos da maneira certa e para gerar um aprendizado validado a partir de uma hipótese, há um método formado por três passos: construir, medir e aprender. Esse é o pilar principal do modelo da *Startup Enxuta* e deve ocorrer constantemente. Primeiramente, deve-se encontrar os consumidores ideais para o seu negócio e construir um Produto Mínimo Viável (MVP) para eles. Em seguida, deve-se participar ativamente de todo processo de validação do produto com os consumidores e fazer o monitoramento dos resultados dessa experiência, vendo se a sua hipótese inicial está sendo validada. Para medir o MVP, Ries (2011) considera três métricas essenciais: acionável (saber o que fazer para mudar), acessível (ser fácil de seguir) e auditável (ser confiável). Depois de medir, é necessário tomar a decisão de continuar no caminho e melhorar o MVP ou tomar uma outra direção.

#### **2.2.5. Técnicas de Startup Enxuta**

De acordo com Blank (2013), a organização deve montar o seu modelo de negócios Canvas com as hipóteses iniciais antes de ir até o potencial consumidor para entrevistas. Segundo Blank (2013), o Canvas permite que o empreendedor olhe para os nove blocos da organização em uma única página. Além disso, cada um dos blocos deve conter hipóteses consideradas pela empresa referentes ao seu negócio, que devem ser testadas no momento das entrevistas. Em seguida, a empresa deve consolidar as informações fornecidas pelos

entrevistados e realizar as mudanças no modelo de negócios de acordo com as necessidades e dores identificadas nas entrevistas.

### 2.3. Como se tornar uma Organização Exponencial

Segundo Ismail (2014), está emergindo um novo tipo de organização: a Organização Exponencial (ExO). Esta tem mudado a maneira como um negócio cresce e escala através da tecnologia. De acordo com o autor, essas empresas não usam o fator de crescimento linear e sim um grande banco de dados (*big data*), comunidade e outros algoritmos.

Conforme Ismail (2014), uma organização exponencial foca em um propósito capaz de capturar a imaginação e a ambição das pessoas que estão dentro e fora da empresa. Esse propósito é denominado Propósito Transformador Massivo (PTM). Para isso, a organização deve ter alguns dos cinco atributos externos (*SCALE*) e alguns dos cinco internos (*IDEAS*). Porém, de acordo com o autor, é possível que a empresa se torne uma ExO tendo no mínimo quatro dos dez atributos.

Entre os cinco atributos externos (*SCALE*) estão: time sob demanda (coloque pessoas no time conforme a necessidade), comunidade (usar comunidades online para gerar ideias, *designs* e promover o produto), algoritmo, alavancagem de ativo (mantenha ativos que sejam raros e escassos) e engajamento (garante *feedbacks* constantes).

Ademais, Ismail (2014) diz que a empresa deve operar internamente segundo alguns dos cinco atributos internos (*IDEAS*): Interfaces (filtra processos complexos para *stakeholders*, atores relacionados ao negócio), Painéis com métricas, *dashboards* (coletar todos dados de performance, para que possa agir em tempo real), Experimentação (permite validar ideias de produto e da à organização velocidade e inovação, de acordo com Ries (2011)), Autonomia (autoridade descentralizada, com times organizados e multidisciplinares), Tecnologias Sociais (usar tecnologias sociais para aumentar sua capacidade de processamento de dados, tomando decisões mais rápido e baseado na preferência das pessoas).

### 2.4. O Modelo Canvas

Segundo Osterwalder (2010), o Modelo de Negócios Canvas, mais conhecido como *Business Model Canvas*, é um método visual que ajuda as pessoas na criação de modelos de negócios analisando nove blocos: Segmento de Clientes, Proposta de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes, Fluxos de Renda, Recursos Chave, Atividades Chave, Parcerias

Chave e Estrutura de Custos. De acordo com Osterwalder (2010) o primeiro, Segmento de Clientes, diz respeito ao nicho de mercado escolhido. A Proposta de Valor indica quais são os benefícios a serem entregues ao cliente através do produto ou serviço da empresa. Os Canais são os caminhos utilizados pela empresa para comunicar e entregar os benefícios (valor) ao cliente. Sendo assim, os canais podem ser de distribuição, venda e de comunicação, ou seja, a interface empresa-cliente. O bloco de Relacionamento com o Cliente define como a empresa irá se relacionar com o cliente para que este não vá para um concorrente por menor preço, por exemplo. A empresa deve focar em um atendimento de alto nível, garantindo mais destaque da mesma.

Já o bloco de Fluxos de Renda, segundo Osterwalder (2010), determina como a empresa se monetizará pelo seu produto ou serviço. Os modelos podem ser de assinatura, aluguel, venda de produtos, entre outros. O sexto item a ser analisado no Canvas é o de Recursos Chave, no qual estão concentrados os ativos essenciais para fazer a empresa funcionar. Os recursos podem ser ativos físicos, intelectuais, recursos humanos ou de atendimento. Ademais, o bloco de Atividades Chave é destinado à identificação das atividades consideradas mais importantes para a organização, ou seja, quais devem ser feitas constantemente para que o negócio funcione. Entre as possíveis atividades chave de uma empresa estão a produção de bens, vendas com consultoria, resolução de problemas, desenvolvimento de produtos, entre outros. Já o bloco de Parcerias Chave é dedicado aos fornecedores e parceiros que ajudam a empresa a entregar o valor para o cliente. Sendo assim, todos os serviços ou produtos fornecidos por outras empresas deve estar neste bloco. Por fim, a Estrutura de Custos deve conter os principais custos com peso financeiro na organização, que são devidos à operação.

## **2.5. Em qual público alvo focar?**

Conforme Thiel (2014), monopólio é “o tipo de empresa que é tão boa no que faz que nenhuma outra consegue oferecer um substituto próximo”. Sendo assim, uma empresa monopolista possui um mercado e pode fixar os seus próprios preços, enquanto que uma empresa competitiva tem que vender ao preço de mercado. De acordo com Thiel (2014), a empresa não deve descrever o mercado de forma limitada, dominando-o pela definição. Sendo assim, o autor diz que o erro de empresas não monopolistas é exagerar a sua diferenciação ao definir o seu mercado como a intersecção de outros mercados menores, enquanto que monopolistas disfarçam o seu monopólio ao colocar seu mercado como sendo a união de mercado grandes.

## 2.6. Desenvolvimento de clientes e como entrevistá-los

De acordo com Blank (2006), as *startups* têm a possibilidade de reduzir possíveis erros se entrarem em contato com os seus potenciais clientes coletando *feedbacks* antes de desenvolver o produto e começar a vender. Com isso, o foco é identificar se há um mercado consumidor para o seu produto e se as pessoas pagariam por ele. Para isso, Blank (2006) diz que não se pode começar a fazer um modelo de negócios antes de aprender com os potenciais consumidores, e sim, deve-se construir uma série de hipóteses para começar o processo de desenvolvimento de clientes, que possui quatro passos: descobrimento do cliente, validação do cliente, criação do cliente e construção da empresa. Como o processo é iterativo, é possível voltar ao passo anterior e recomeçar sempre que necessário. O objetivo nesse momento é coletar o máximo de informações dos consumidores e otimizar o produto.

Segundo Blank (2006), o objetivo central no Descobrimento do cliente (*Customer Discovery*), é achar os consumidores para o produto e se o problema que a empresa acha estar resolvendo é realmente importante para eles. Ou seja, esse passo ajuda a descobrir se as hipóteses do problema, produto e cliente estão corretas. De acordo com Blank (2006)

*To do this, you need to leave guesswork behind and get “outside the building” in order to learn what the high-value customer problems are, what it is about your product that solves these problems, and who specifically are your customer and user (for example, who has the power to make or influence the buying decision and who actually will end up using the product on a daily basis).*

Além disso, de acordo com Wilcox (2017), ao realizar uma entrevista com os potenciais consumidores, o entrevistador não deve fazer a apresentação do modelo de negócios da empresa, ação conhecida como *pitch*. Isso se deve ao fato de que, neste momento, o mais importante é ouvir os problemas e dores do potencial consumidor. Também, não se deve perguntar sobre o futuro, ou seja, projetar produtos e fazer hipóteses para o entrevistado.

Ademais, há algumas perguntas que devem ser feitas para retirar o máximo de informação sobre as dores do entrevistado. Essas perguntas podem ser vistas na Tabela 2.



Tabela 2 - Exemplo de roteiro de perguntas para a entrevista

| Pergunta | Descrição  |
|----------|--|
| 1        | Conte-me sobre a última vez que você [contexto do problema]?     |
| 2        | Qual foi a parte mais difícil na hora de [contexto do problema]? |
| 3        | Porque essa foi a pior parte?                                    |
| 4        | O que você já fez para resolver esse problema? (Se você fez)     |
| 5        | O que você não gosta nessa solução?                              |
| 6        | Qual a frequência que você experiência este problema?            |
| 7        | Quanto tempo você gasta para resolver este problema hoje?        |
| 8        | Onde você acha informação sobre [contexto do problema] online?   |

Fonte: Elaboração própria.

No entanto, na primeira pergunta da Tabela 1, o entrevistador deve tomar cuidado para não falar para o entrevistado o problema que ele, entrevistador, deseja solucionar. Ao mesmo tempo, a pergunta não deve ser muito ampla, para que não surja questões que o entrevistador não deseja abordar. Com isso, as respostas podem direcionar para confirmar a hipótese criada inicialmente ou direcionar para uma outra dor que o consumidor realmente tem.

Ademais, a última pergunta é relevante, pois a resposta a ela pode indicar um dos possíveis canais da empresa e se a pessoa não estiver tentando resolver este problema no momento, ou seja, não é um *early-adopter*, a resposta à pergunta pode levar a organização para eles.

Além do mais, se as respostas dos entrevistados não confirmarem a hipótese criada anteriormente, o entrevistador deve realizar a pergunta mais específica, direcionando para a hipótese e, em seguida, perguntar como a pessoa resolve este problema hoje (Pergunta 4 da Tabela 1). Se mesmo trazendo o problema maior que a empresa deseja resolver, os entrevistados não estejam fazendo nada para solucionar, eles não serão um potencial comprador do produto da empresa. Ou seja, a hipótese está invalidada.

## **2.7. Funil de conversão**

De acordo com Patel (2015), o caminho que o cliente potencial realiza dentro do site de uma empresa, tendo como resultado final a realização de uma compra, é chamado de funil de conversão. O formato de funil é devido ao fato de o número de visitantes que um site recebe ser maior que o número de pessoas que finalizam a compra do produto ou serviço.

Segundo Patel (2015), o funil de conversão vem sendo modificado ao longo do tempo. O modelo tradicional, era uma variação do conceito de AIDA (atrair, gerar interesse, gerar o desejo e criar a ação) e acabava no momento em que o cliente realizava uma compra. No entanto, no modelo de funil de conversão atual, o objetivo é obter novos clientes, manter os existentes e aumentar a base de clientes, na medida em que atende suas necessidades eficientemente.

Com isso, o funil de conversão consiste em algumas etapas, como a atração de usuários, ativação dos usuários, manutenção dos clientes, geração de novas vendas para o mesmo cliente e aquisição de novos clientes a partir da indicação de clientes existentes. Para isso, de acordo com Patel (2015), a empresa deve deixar claro os produtos oferecidos por ela, assim como a proposta de valor da organização. Além disso, a empresa deve criar um plano de conteúdo que atenda às necessidades do consumidor a cada etapa do funil de conversão.

## **2.8. Análise estratégica**

A seguir, serão apresentados conceitos teóricos referentes à formulação e análise da estratégia em uma organização.

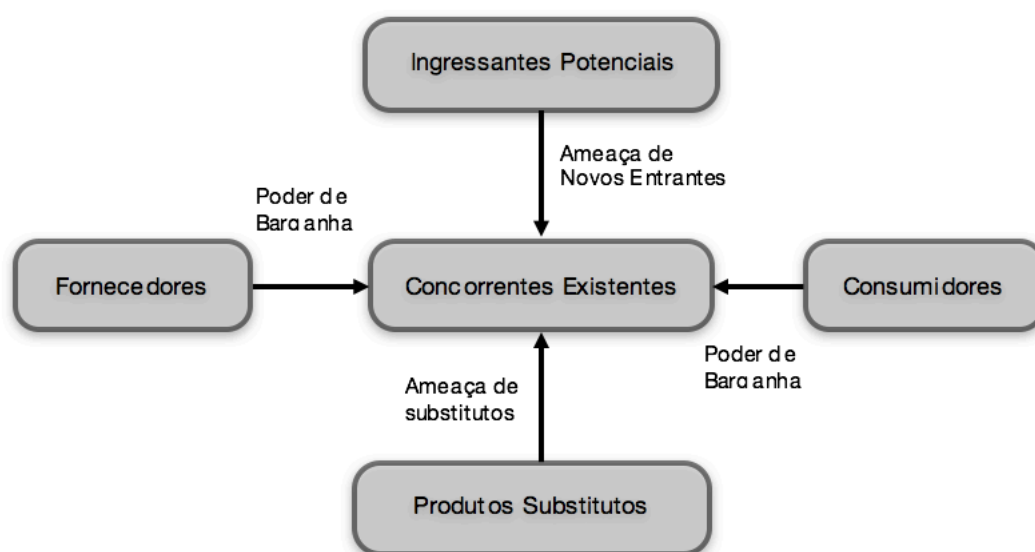
### ***2.8.1. As Cinco Forças Competitivas de Porter***

Há um modelo de análise do ambiente de uma indústria feito por Porter (1979). Neste modelo, há o mapeamento das cinco forças competitivas que envolvem a indústria: produtos substitutos, clientes, fornecedores, novos entrantes e concorrentes diretos. Essa análise é considerada fundamental para elaborar a estratégia competitiva da empresa.

Como pode ser visto na Figura 1, no eixo horizontal, em que estão presentes os fornecedores e clientes, há uma disputa por lucratividade. Já no eixo vertical, no qual estão os ingressantes potenciais, concorrentes existentes e produtos substitutos, há as forças estruturais de competição.

Além disso, deve-se destacar que essa análise deve ser feita na indústria, e não em uma empresa específica. Vendo desta maneira, quanto maior for a intensidade dessas forças, menor é o potencial de lucro para a organização. Dessa forma, é comum haver destaque de uma força na análise e, portanto, deve ser nessa força que a organização deve focar a sua estratégia competitiva.

Figura 1 - As cinco forças competitivas de Porter



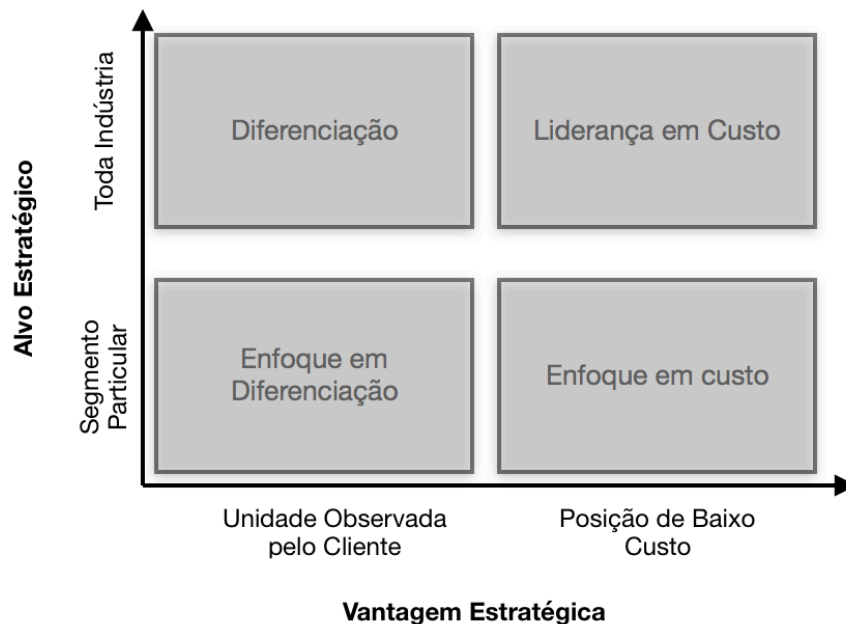
Fonte: Adaptado de Carvalho (2007)

### 2.8.2. Estratégias competitivas genéricas

De acordo com Porter (1979), há dois tipos de vantagem competitiva: diferenciação e de liderança em custo. Simultaneamente, deve-se estabelecer o escopo de atuação, sendo ele mercado mais amplo ou restrito. Com base nisso, há quatro possíveis estratégias genéricas: enfoque em custo, enfoque em diferenciação, diferenciação e liderança em custo.

O enfoque em custo, tem como vantagem estratégica a posição de baixo custo e como alvo estratégico um segmento particular. Já o enfoque em diferenciação tem como vantagem estratégica a unidade observada pelo cliente e como alvo um segmento particular. Os outros tipos de estratégia genérica são os de liderança em custo e diferenciação. Ambos têm como alvo estratégico, toda a indústria. Porém a estratégia de diferenciação tem como vantagem competitiva a unidade observada pelo cliente, enquanto que a liderança em custo foca em uma posição de baixo custo. As quatro estratégias genéricas podem ser vistas na Figura 2.

Figura 2 - Estratégias genéricas



Fonte: Adaptado de Porter (1987)

### 2.8.3. Estratégia do Oceano Azul

Segundo Kim (2005), as empresas têm dois caminhos a seguir. Há o Oceano Vermelho, no qual há muitas empresas oferecendo produtos extremamente similares, sem diferenciação, ou seja, o diferencial dessas empresas está no preço do produto ou serviço. E o Oceano Azul, em que as empresas criam novos mercados, nos quais não há conflito com outras empresas e o crescimento e lucro são bem maiores. Sendo assim, o conceito de Oceano Azul não só cria novas indústrias, mas também as cria com potencial de lucro muito grande. Com isso, Kim (2005) cita as regras para direcionar ou criar uma empresa para um Oceano Azul, entre elas:

- reconstruir os limites do mercado;
- focar em um todo e não em números;
- criar demanda, indo além da existente;
- entender a sequência da estratégia;
- superar obstáculos internos.

O primeiro diz respeito a identificar as suposições da indústria da organização e, a partir disso, definir o modelo de negócios da empresa. Com isso, a empresa deve dominar as preferências do consumidor, qualidade do produto, nível de preço e qualidade. Em seguida, deve-se identificar qual dessas a organização pode reduzir, aumentar, transformar ou ignorar.

Já a segunda regra diz respeito a manter uma direção, ou seja, ter um mapa estratégico com representação gráfica de produtos, preços e posição na indústria, tanto da empresa, quanto de competidores. Dessa forma, a organização poderá visualizar a posição atual e oportunidades.

Além disso, este mapa ajuda a organização a ver o ambiente como o consumidor e identificar as variáveis que realmente são importantes para ele. A terceira regra indica que a empresa deve focar não apenas no mercado existente, mas também nos potenciais consumidores.

Ainda, na quarta regra, a empresa deve construir a experiência que deseja que seus consumidores tenham em cada etapa do modelo de negócios, vendo como cada um dos fatores afetam o consumidor final quando utiliza o produto ou serviço. Para tanto, a empresa deve se fazer as seguintes perguntas:

- a) Porque alguém compraria o seu produto?;
- b) O seu produto ou serviço possui alguma utilidade excepcional?;
- c) Ele possui um preço atraente para atrair um mercado grande?;
- d) Você pode criar o produto a um preço lucrativo?;
- e) Há algum impedimento que desencoraja o mercado a aceitar o seu produto?

Por fim, a quinta regra diz respeito a resolver possíveis desentendimentos dentro da organização, já que isso é comum ao entrar em novos mercados.



### **3. ANÁLISE ESTRATÉGICA DO SETOR**

Nesta etapa do trabalho, será feita a análise estratégica da indústria de festas, a partir das cinco forças competitivas de Porter. Em seguida, será definida a estratégia competitiva genérica adotada pela Aipári. Por fim, será feita a estratégia para criar o ambiente de Oceano Azul para esta organização.

#### **3.1. Forças competitivas do mercado tradicional de festas**

Analizando o mercado de festas online, pode-se mapear as forças competitivas que agem nesta indústria. No momento, essa indústria é formada por fornecedores que vendem em lojas físicas e outros que também vendem em lojas online. É importante ressaltar que, ao realizar uma pesquisa na internet sobre empresas que vendem bolo, doces e salgados online, foram encontradas poucas opções. Além disso, alguns fornecedores estão vendendo seus produtos em plataformas como o iFood, que tem um foco maior em entregas de comidas de restaurantes. Em relação a empresas que vendem artigos de decoração de festa, foi possível encontrar, com mais facilidade, opções na internet.

A Aipári se enquadrará em um outro tipo de indústria, no qual a maior parte dos fornecedores disponibilizam seus produtos online em uma plataforma. Para tanto, será utilizado as Cinco Forças Competitivas de Porter (fornecedores, clientes, produtos substitutos, novos entrantes e concorrentes existentes), tanto para a indústria atual de festas, como para a nova indústria que a Aipári irá criar.

Ao examinar a cadeia produtiva, ou seja, fornecedores e clientes, da indústria atual de festas pode-se identificar impactos na lucratividade e atratividade desta. Sendo assim, é possível observar que o poder de barganha do consumidor é baixo, já que estes não estão concentrados e não adquirem produtos em grande volume. Também, como os produtos da indústria são personalizados, são importantes para a qualidade do produto do cliente. Já em relação aos fornecedores, pode-se perceber que o poder de barganha é alto, já que o produto dos fornecedores, como itens de supermercados e fornecedores de pratos e copos plásticos, por exemplo, é um insumo crítico para a empresa. Portanto, a partir disso pode-se concluir que há uma dominância do fornecedor na cadeia produtiva, já que este possui um alto poder de barganha, enquanto que o comprador detém um baixo poder de barganha.

Ao analisar os concorrentes, deve-se identificar os concorrentes diretos, novos entrantes na indústria e produtos substitutos. Há vários concorrentes diretos nessa indústria, tanto para

fornecedores de alimentos quanto para fornecedores de decoração. Sendo assim, o poder de concorrentes existentes é alto. Já em relação a novos entrantes, por ser um mercado fácil de entrar, muitos empreendedores decidem fazer parte da indústria, principalmente para aumentar a renda familiar. Porém, por já ser um mercado com muitos fornecedores, a competição existente é muito alta. Já em relação a produtos substitutos, existem as empresas que também oferecem seus produtos online, como Rica Festa, Festeirice, Idealize, Parangolé, Mimoo Toy's Dolls, Cake Online, Doceria Miroane, entre outros. No entanto, estes fornecedores possuem um site próprio, não fazendo parte de uma plataforma. Como dito anteriormente, algumas empresas de bolo, doces e salgados fazem parte da plataforma iFood, que tem como foco restaurantes e bares. Além disso, para fornecedores de alimentos para festas, outro produto substituto existente é o serviço de *buffet* oferecido por alguns restaurantes. Ademais, existem empresas que organizam toda a festa para o cliente e podem ser consideradas como produto substituto também, como Adriana Porto, Matriz Eventos, entre outros. Com isso, como a força de concorrentes existentes é extremamente alta, há um limite considerável da lucratividade no setor.

### **3.2. Forças competitivas do mercado de festas, da qual a Aipári fará parte**

Em relação à indústria, da qual a Aipári fará parte, os fornecedores são as empresas que oferecem produtos de festa e que irão se concentrar em uma plataforma online. Atualmente, há empresas que oferecem serviços similares. A Organizando Eventos é uma plataforma online em que se pode encontrar fornecedores de festa de todas as categorias, desde alimentação até vestuário. No entanto, esta empresa não disponibiliza a vendas dos produtos diretamente em sua plataforma, apenas os direciona para o site do fornecedor, ou disponibiliza o telefone para contato e realização do orçamento. Outra empresa disponível no mercado é a Celebrar.co, uma plataforma online, que oferece fornecedores para realização de eventos maiores, principalmente corporativos. A Convida Kids é uma plataforma de fornecedores de festas infantis. Porém, do mesmo modo que a Organizando Eventos, a Convida Kids não realiza a venda dos produtos em sua plataforma, apenas disponibiliza espaço para pedir um orçamento para o fornecedor escolhido e realizar a troca de mensagens até finalizar o pedido.

Sendo assim, como não há nenhuma empresa atualmente que disponibiliza os diversos fornecedores da indústria de festas em uma plataforma online, com disponibilização de produtos para compra na própria plataforma, a análise das cinco forças competitivas de Porter dessa indústria será feita em relação à empresa Aipári.



Como será necessário realizar parcerias para colocar os fornecedores de festa na plataforma do Aipári, o poder de barganha destes é considerado alto. Além disso, da mesma forma que no mercado de festas atual, os clientes desse setor têm um poder de barganha baixo, uma vez que não estão concentradas e não compram em alta quantidade. Também, como dito anteriormente, não existem empresas que realizam o mesmo serviço a ser oferecido pela Aipári, ou seja, a disponibilização para o consumidor final de diversos fornecedores de festa em uma plataforma online, com finalização do pedido na própria plataforma e entrega dos itens. Com isso, a ameaça de novos entrantes é alta, uma vez que é um mercado inexplorado. A necessidade de fazer parcerias com os fornecedores é uma barreira de entrada, mas com relevância baixa, não impedindo a entrada de novas empresas no setor. Por fim, os produtos substitutos dessa indústria é a própria loja física do fornecedor. Ao invés de ele comprar tudo o que precisa pela plataforma, pode ir pessoalmente ou agendar o serviço pelo telefone e retirar os produtos na data agendada. Além disso, como citado anteriormente, alguns fornecedores possuem um site com venda de seus produtos. Esses sites também podem ser considerados produtos substitutos. Ademais, as plataformas de festas existentes atualmente, como a Celebrar.co, a Organizando Eventos e a Convida Kids, podem ser definidas com concorrentes existentes. Porém, deve-se ressaltar que a Convida Kids é voltada apenas para o mercado de eventos infantis, assim como a Celebrar.co é voltada apenas para eventos corporativos. Já em relação à empresa Organizando Eventos, apesar de disponibilizar os fornecedores em sua plataforma, o consumidor tem que entrar em contato com o fornecedor, realizar o orçamento para então finalizar o pedido. Sendo assim, a Aipári entrará no mercado com uma solução muito mais completa em relação aos concorrentes existentes, além de atender todos os consumidores dessas empresas. Sendo assim, configura um Oceano Azul.

### **3.3. Estratégia competitiva genérica adotada pela Aipári**

Em relação à estratégia competitiva genérica, a Aipári pode adotar a de diferenciação, liderança no custo, enfoque em diferenciação ou enfoque em custo. Como os concorrentes diretos da Aipári não oferecem uma solução completa como a da *startup*, a estratégia genérica adotada pela empresa não será a de custo (liderança no custo ou enfoque em custo). Além disso, como a empresa visa pessoas que querem planejar a própria festa, sem depender de empresas organizadoras que concentram todo o trabalho de organização e execução, o alvo estratégico é um segmento particular do mercado. Portanto, pode-se concluir que a estratégia competitiva genérica adotada pela Aipári será a de enfoque com diferenciação.

A decisão de focar apenas no mercado de consumidores que desejam fazer sua própria festa, partiu do fato de que, atualmente, as pessoas precisam entrar em contato com diversas empresas de alimentos, artigos e decoração para fazer orçamentos, escolher os produtos, agendar entrega ou retirada dos mesmos. Sendo assim, a Aipári irá facilitar este processo, permitindo que o cliente escolha, agende e pague os produtos escolhidos diretamente na plataforma e receba tudo no local e dia definido.

### **3.4. Como criar uma empresa em um Oceano Azul no mercado de festas**

Segundo Kim (2005), para criar uma empresa em um Oceano Azul, é necessário que esta recrie os limites do mercado, ao criar um novo. Como os concorrentes diretos da Aipári têm como público alvo setores muito específicos do mercado ou, como a Organizando Eventos, oferece a solução de apenas disponibilizar os contatos de fornecedores na internet, a Aipári trará uma solução mais completa, com disponibilização de fornecedores próximos por geolocalização, realização da compra pela própria plataforma e entrega dos produtos, além de atender uma segmentação muito maior do mercado. Sendo assim, a Aipári está criando um novo mercado, sem conflito por preços e com potencial de lucratividade muito maior.

Além disso, como não há empresas que permitem que o consumidor planeje sua festa e contrate os serviços em uma plataforma, a Aipári irá focar na qualidade do processo, garantindo que o consumidor encontre na plataforma empresas confiáveis, com produtos de qualidade, perto do local definido, e garantindo que o processo de entrega seja eficaz e eficiente. Ademais, como a empresa está lidando com um evento considerado importante para o consumidor, a qualidade no atendimento e entrega deve ser muito alta, garantindo o encantamento do cliente. Além do mais, a empresa criará demanda, uma vez que atingirá pessoas que desejam montar e planejar a própria festa (mercado existente), mas com maior comodidade, ao ser capaz de fazer tudo a partir do site ou aplicativo do Aipári e com a qualidade no processo e entrega dos produtos.

Outra questão levantada por Kim (2005) é a de que a empresa deve entender a sua sequência estratégica. Para tanto, a empresa deve identificar quais fatores entregam valor para os clientes. Os potenciais consumidores do Aipári comprariam na empresa, pois esta facilita o processo de contratação de serviços de festas e compra de produtos, além de realizar o processo de entrega, garantindo a qualidade e encantamento do cliente. Também, a empresa é a única a concentrar os fornecedores de festas em um único lugar com a possibilidade de compra online, garantindo mais opções ao cliente, tendo, portanto, uma utilidade única.

Como será visto adiante, a empresa terá um preço atraente para o consumidor, uma vez que os produtos em si terão os mesmos preços cobrados nas lojas física, cobrando apenas uma taxa de entrega dos produtos. Portanto, o consumidor não terá que pagar a mais pelos produtos em si, apenas pela comodidade de poder fazer tudo em um mesmo local e receber os produtos no local e dia indicado. Além disso, a empresa lucrará ao cobrar do fornecedor uma porcentagem de cada pedido e a taxa de entrega. Ademais, o serviço de entrega no Brasil possui uma credibilidade ruim, uma vez que muitos consumidores tiveram seus itens danificados ou totalmente perdidos no processo de entrega de produtos, mesmo alimentícios. Sendo assim, o consumidor pode ser desencorajado a usar o serviço, por receio de que seus produtos essenciais para o evento que deseja realizar, sejam danificados na entrega. Por esse motivo, a Aipári será responsável pelo processo de entrega dos produtos, garantindo que todos sejam armazenados e entregues da maneira correta.



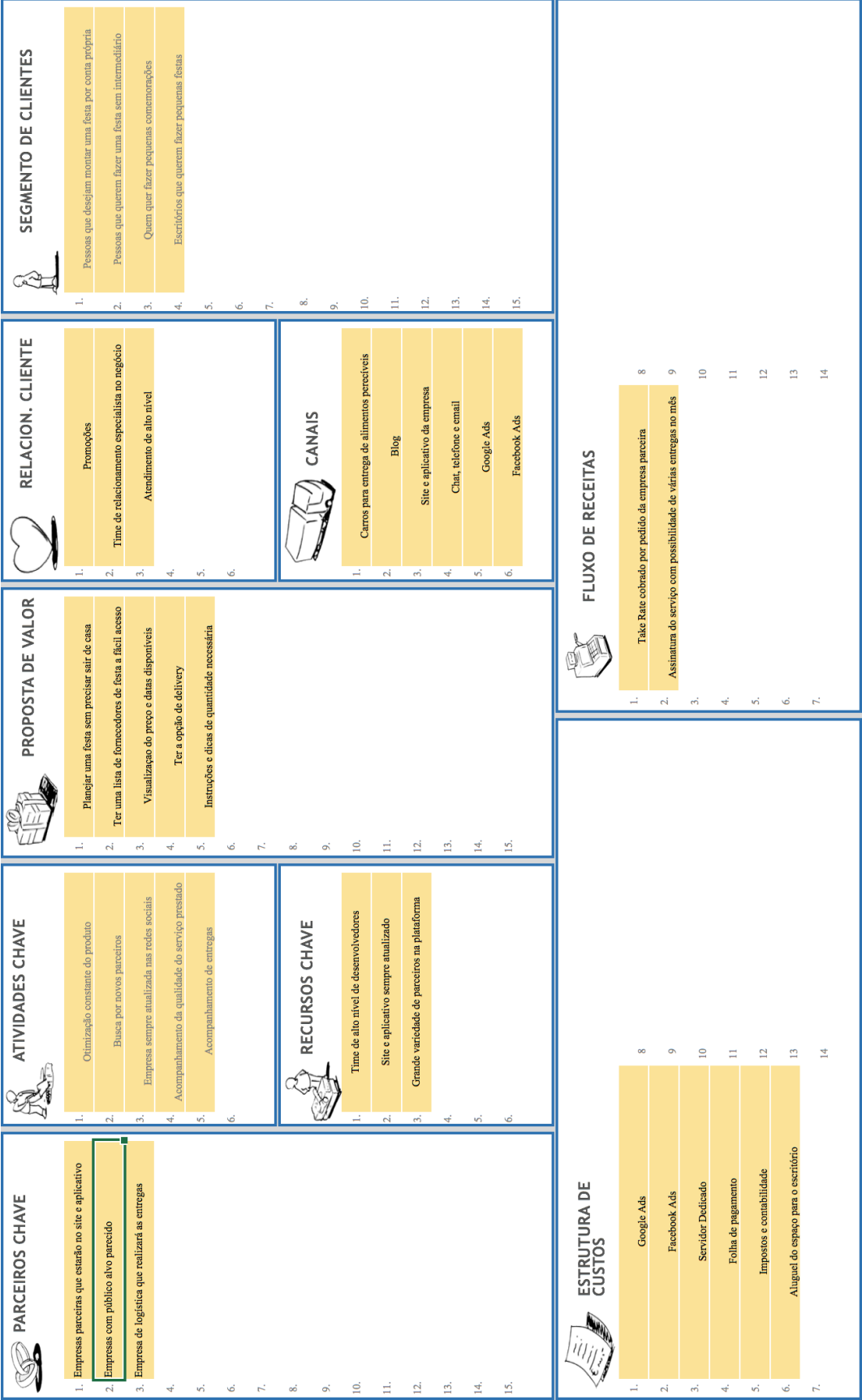
## 4. MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa a ser realizado neste trabalho seguirá o modelo de *Startup Enxuta*, explicado no capítulo 2 deste trabalho e a metodologia de Blank (2013). Sendo assim, inicialmente será feito um *Business Model Canvas* com todas as hipóteses a serem testadas nas entrevistas. Em seguida, será feito o roteiro da pesquisa, tanto para potenciais consumidores como para potenciais fornecedores e parceiros da empresa. Por fim, será definido o público alvo da pesquisa e o modo como esta será realizada.

### 4.1. Definindo as hipóteses no *Business Model Canvas*

De acordo com Blank (2013), é necessário que o empreendedor construa um Canvas inicial da empresa de acordo com as hipóteses pensadas inicialmente para o negócio. Assim, o empreendedor, no momento de ir a campo entrevistar os potenciais consumidores, conseguirá testar as suas hipóteses. Dessa forma, o Canvas com as hipóteses iniciais do empreendimento, foco deste trabalho, poderá ser visto na Figura 3.

Figura 3 - Canvas com hipóteses iniciais referente à Aipári

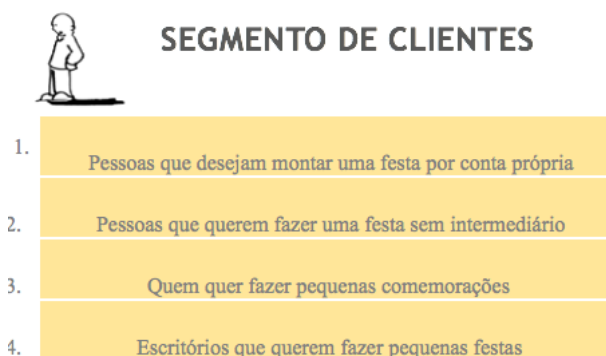


Fonte: Elaboração própria (modelo adaptado de Rieper (2015))

#### 4.1.1. Hipóteses em relação ao segmento de clientes

Como falado por Thiel (2014), as empresas de maior sucesso, as monopolistas, devem definir o seu mercado alvo como a união de grandes mercados. Sendo assim, a empresa está considerando como segmento de clientes pessoas que desejam montar a própria festa ou que desejam fazer uma sem um intermediário, como organizadores de eventos. Além disso, também existem as pessoas que desejam fazer comemorações em escritórios, como a realização de um *coffee break*. Com isso, pode-se observar que a Aipári está reunindo todo o mercado de festas, desde festas infantis até casamentos e eventos corporativos. Na Figura 4 pode ser visto o bloco do Segmento do Cliente.

Figura 4 - Hipóteses referente ao segmento de clientes da Aipári



Fonte: Elaboração própria (modelo adaptado de Rieper (2015))

#### 4.1.2. Hipóteses em relação à proposta de valor

Avançando no modelo Canvas, o bloco de proposta de valor da Aipári contém o benefício de planejar uma festa sem sair de casa, seja para buscar bolo e salgados ou para comprar a decoração. Também há o benefício de ter uma lista de fornecedores próximos a fácil acesso, uma vez que todos aparecerão no aplicativo. Além disso, a empresa também considera como benefício o fato de o cliente ter acesso a preços e datas de agendamento sem precisar entrar em contato com o estabelecimento. A opção de entrega também é considerada um benefício, visto que a maioria dos fornecedores não oferecem essa opção. Por fim, o site também possuirá instruções e dicas para auxiliar o cliente nas quantidades necessárias de produtos para um determinado número de convidados. Na Figura 5 pode ser visto o bloco de Proposta de Valor.

Figura 5 - Hipóteses referente à proposta de valor da Aipári



Fonte: Elaboração própria (modelo adaptado de Rieper (2015))

#### 4.1.3. Hipóteses em relação aos canais

Outra questão muito importante no Canvas é os canais que serão utilizados para venda e comunicação com o cliente. Para tanto, para o caso da Aipári, serão utilizados carros para entregas, principalmente de alimentos perecíveis. Além disso, o site e aplicativo da empresa é considerado um canal, uma vez que é a principal interface entre empresa e cliente. O *chat*, telefone e *e-mail* da organização serão utilizados para que os clientes possam entrar em contato com a empresa, tirar dúvidas e dar *feedbacks* em relação aos seus pedidos. Por fim, o Google Ads e Facebook Ads serão utilizados para divulgação dos produtos e serviços da Aipári. Na Figura 6 pode ser visto um resumo do bloco de Canais.

Figura 6 - Hipóteses referente aos canais da Aipári



Fonte: Elaboração própria (modelo adaptado de Rieper (2015))



#### 4.1.4. Hipóteses referente ao relacionamento com o cliente

No que diz respeito ao relacionamento com o cliente, a Aipári considera de extrema importância possuir um time de relacionamento especializado no negócio. Isso é necessário para resolver algum problema do cliente ou tirar dúvidas de maneira mais rápida e assertiva. De forma complementar, um atendimento de alto nível é indispensável para fidelizar o cliente na empresa. Além disso, serão feitas promoções na plataforma para que o cliente compre de diversos fornecedores, entregando maior valor para eles. Na Figura 7 pode ser visto o bloco de Relacionamento com o Cliente do Aipári.

Figura 7 - Hipóteses referente ao relacionamento com o cliente da Aipári

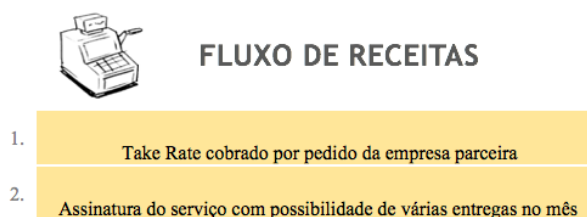


Fonte: Elaboração própria (modelo adaptado de Rieper (2015))

#### 4.1.5. Hipóteses referente ao fluxo de receitas

No bloco de fluxos de receitas está especificado como a organização se monetizará para se sustentar. Das empresas fornecedoras que estarão na plataforma, será cobrado uma porcentagem do valor de cada pedido vindo do site ou aplicativo da Aipári. Além disso, para aumentar a frequência de compra dos clientes, também estará disponível a opção de assinatura, na qual o cliente pagará um valor para ter acesso a quantas compras desejar, sem precisar pagar a taxa de entrega. Na Figura 8 pode ser visto o bloco de fluxo de receitas da Aipári.

Figura 8 - Hipóteses referente ao fluxo de receitas da Aipári

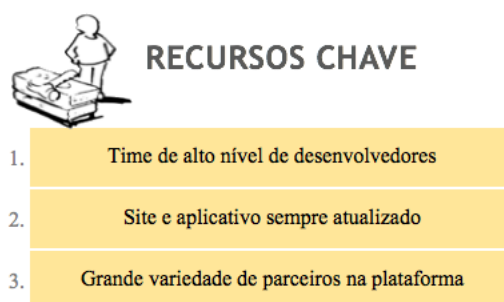


Fonte: Elaboração própria (modelo adaptado de Rieper (2015))

#### 4.1.6. Hipóteses referente aos recursos chave

Em relação à parte mais operacional da empresa, há o bloco de recursos chave. No caso da Aipári, um time de alto nível de desenvolvedores é considerado um recurso chave, uma vez que o produto principal da empresa é o site e aplicativo. Da mesma forma, é necessário que ambos estejam sempre atualizados. Por fim, outro recurso considerado importante para a organização é uma grande variedade de parceiros na plataforma, visto que se trata de um dos benefícios oferecidos pela empresa. Na Figura 9 pode ser visto o bloco de Recursos Chave da Aipári.

Figura 9 - Hipóteses referente aos recursos chave da Aipári



Fonte: Elaboração própria (modelo adaptado de Rieper (2015))

#### 4.1.7. Hipóteses referente às atividades chave

As atividades chave de uma organização são aquelas necessárias para que o negócio funcione diariamente. Sendo assim, uma das atividades chave da Aipári é a otimização constante do site e aplicativo, uma vez que é a principal interface empresa-cliente. A busca por novos parceiros para a plataforma também é essencial, já que é um benefício importante para os clientes. O acompanhamento da qualidade do serviço prestado, por meio das notas de avaliação do pedido e o acompanhamento das entregas também são atividades importantes para o dia a dia da empresa. Por fim, a atualização e presença constante da Aipári nas redes sociais são relevantes, uma vez que se trata de uma empresa de tecnologia voltada ao consumidor final. Na Figura 10 pode ser visto o bloco de atividades chave da Aipári.

Figura 10 - Hipóteses referente às atividades chave da Aipári

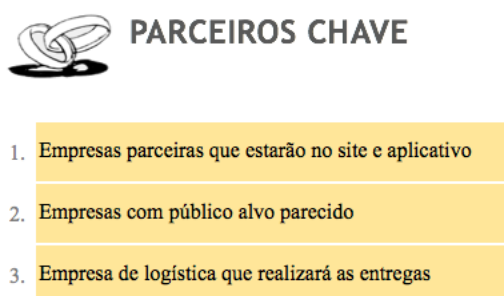


Fonte: Elaboração própria (modelo adaptado de Rieper (2015))

#### 4.1.8. *Hipóteses referente aos parceiros chave*

O oitavo bloco do Canvas é o de parceiros chave. No caso da Aipári, os fornecedores que estarão no site e aplicativo da empresa são considerados parceiros chave da organização. Como se trata de uma nova empresa, é essencial que haja troca de base de cliente com empresas que tenham público alvo parecidos com o da Aipári, aumentando o alcance da marca a um custo baixo. Sendo assim, essas empresas também são consideradas parceiros chave da organização. Por fim, a empresa de logística que realizará as entregas dos pedidos realizados na plataforma são extremamente importantes para a avaliação feita pelo cliente, impactando diretamente na satisfação do cliente. Na Figura 11 pode ser visto o bloco de parceiros chave da Aipári.

Figura 11 - Hipóteses referente aos parceiros chave da Aipári



Fonte: Elaboração própria (modelo adaptado de Rieper (2015))

#### 4.1.9. Hipóteses referente à estrutura de custos

Finalmente, o bloco de estrutura de custos é o último bloco do Modelo Canvas. No caso da Aipári, o Google Ads e Facebook Ads têm um peso considerável na estrutura de custos da organização, uma vez que será o principal canal de aquisição da empresa. Além disso, como o site e aplicativo são os produtos principais da Aipári, é necessário a contratação de um servidor dedicado. A folha de pagamento constitui um custo relevante para a organização, uma vez que o time deve ser altamente qualificado. Por fim, os impostos e contabilidade e o aluguel de espaço para o escritório também fazem parte da estrutura de custos da Aipári, como pode ser visto na Figura 12.

Figura 12 - Hipóteses referente à estrutura de custos da Aipári



Fonte: Elaboração própria (modelo adaptado de Rieper (2015))

Este é o modelo de negócio inicial da Aipári, contendo todas as hipóteses em relação ao público alvo, qual valor será entregue a ele, como será realizada a entrega e os custos e receitas ligados a esta operação.

#### 4.2. Público alvo da Pesquisa

Considerando o Segmento de Clientes do modelo de negócios da Aipári, o público alvo da pesquisa serão funcionários da área de Recursos Humanos de empresas, homens e mulheres entre 20 e 60 anos e fornecedores do setor de festas.

A área de Recursos Humanos das empresas é responsável por organizar os eventos corporativos, como treinamentos, palestras, confraternizações, entre outros. Como muitos

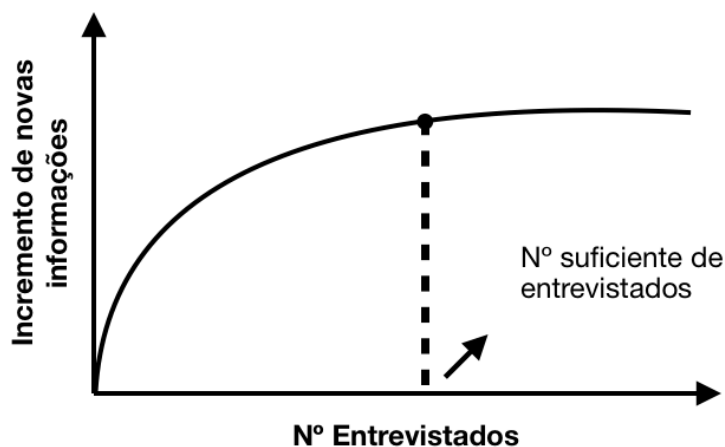
destes eventos estão acompanhados de um *coffee break*, esses profissionais se tornam um público alvo da empresa. Além disso, como, na maioria das vezes, organizam tudo por conta própria, são consumidores potenciais do serviço oferecido pela Aipári. Portanto, é necessário entrevistá-los.

Ademais, a importância de entrevistar homens e mulheres entre 20 e 60 anos se dá pela variedade de eventos que este grupo pode organizar, como festas pessoais, para amigos, filhos e pais.

Por fim, é importante entrevistar fornecedores de festas, como empresas de bolo, salgados e doces, de artigos para festas e *buffet* para entender qual a dor que estes possuem ao divulgar o seu negócio e vender os seus produtos. Assim, o Aipári poderá atuar nessas questões.

Finalmente, é importante ressaltar que o número de pessoas entrevistadas dependerá do incremento de nova informação a cada entrevista realizada. No momento em que o incremento de novas informações for nulo ou que as novas informações fornecidas não colaborem com a definição do modelo de negócios da Aipári, as entrevistas para o determinado público alvo serão finalizadas. Na Figura 13, pode ser visto o ponto ideal da quantidade suficiente de entrevistados, em relação ao incremento de novas informações.

Figura 13 – Gráfico de incremento de novas informações x Número de entrevistados



Fonte: Elaboração própria.

#### 4.3. Roteiro da Pesquisa

Como há dois públicos alvo principais na pesquisa, potencial consumidor e fornecedores de produtos para festa, é necessário que haja dois roteiros de pesquisa, um para cada. Sendo assim, para os consumidores potenciais o foco da entrevista é entender quais são

as dores que estes possuem ao organizar uma festa. Com isso, as hipóteses de proposta de valor do modelo de negócios inicial da Aipári poderão ser testadas, assim como o segmento de clientes. Além disso, dores referentes aos canais de distribuição e comunicação da empresa também poderão ser identificadas. Da mesma forma, as hipóteses de operação do negócio poderão ser testadas. O contexto do problema a ser focado na entrevista com os potenciais consumidores é o de organizar uma festa sozinho, enquanto que o contexto do problema a ser questionado na entrevista é o de divulgação do negócio e aquisição de novos clientes.

Sendo assim, nas Tabelas 3 e 4 pode ser visto o roteiro com perguntas a serem feitas para os dois grupos de público alvo da pesquisa. Como se trata de uma pesquisa qualitativa, perguntas extras para entender maiores detalhes das dores podem ser acrescentadas durante as entrevistas.

Tabela 3 - Roteiro de pesquisa para potenciais consumidores

| <b>Roteiro de pesquisa para potenciais consumidores</b> |   |
|---|---|
| Pergunta 1  | Conte-me sobre a última vez que você organizou uma festa?     |
| Pergunta 2  | Qual foi a parte mais difícil na hora de organizar uma festa? |
| Pergunta 3  | Porque essa foi a pior parte?                                 |
| Pergunta 4  | Você fez algo para resolver esse problema? Se sim, o que?     |
| Pergunta 5  | O que você gosta nessa solução?                               |

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 4: Roteiro de Pesquisa para potenciais fornecedores

| <b>Roteiro de pesquisa para potenciais fornecedores</b> |  |
|---|--|
| Pergunta 1  | Conte-me sobre a última vez que você tentou fazer uma divulgação do seu negócio? |
| Pergunta 2  | Qual foi a parte mais difícil na hora de fazer essa divulgação?                  |
| Pergunta 3  | Porque essa foi a pior parte?  |

---

**Roteiro de pesquisa para potenciais fornecedores**

---

Pergunta 4      Você fez algo para resolver esse problema? Se sim, o que?

Pergunta 5      O que você gosta nessa solução?

---

Fonte: Elaboração própria.





## 5. RESULTADOS

Neste capítulo do trabalho, serão discutidos os resultados das entrevistas realizadas com o público alvo da Aipári e também os seus potenciais fornecedores. Todas as suas dores em relação aos serviços e produtos hoje oferecidos pela indústria serão descritas e analisadas para então inclusão na solução final da Aipári.

### 5.1. Resultados da pesquisa

Como descrito no capítulo 4 deste trabalho, o público alvo da pesquisa foram os consumidores finais, pessoa física e jurídica, e os potenciais fornecedores, como lojas de bolo, doces, salgados e artigos de decoração de festa. A seguir, serão apresentados os resultados das entrevistas de cada um dos grupos.

#### 5.1.1. *Pessoa Física*

Ao todo foram realizadas doze entrevistas com consumidores finais, como pessoa física. Na medida em que, a partir da nona conversa, não houve incremento de novas informações, não foi mais necessário realizar novas entrevistas, como citado no capítulo 4 deste trabalho. Além disso, cada pessoa entrevistada neste grupo, já organizou uma festa ou evento sozinha, sem o intermédio de uma outra empresa organizadora de eventos.

A primeira entrevista foi realizada com um jovem de 24 anos, que certa vez teve a responsabilidade de organizar uma festa de última hora para um membro da família. Devido à necessidade de comprar tudo o que era preciso até um determinado horário, o entrevistado se viu obrigado a ir até a padaria mais próxima, para providenciar o bolo, salgados e alguns doces. Apesar de gostar da qualidade dos produtos do local, reclamou do preço e disse que a pior parte dessa experiência foi ficar restrito a uma única loja, devido à urgência da demanda. Atualmente, como sabe que sua família gosta de realizar festas surpresa, o entrevistado diz ficar atento às datas comemorativas e já começar a planejar tudo com a família com antecedência.

A segunda entrevista foi feita com uma mulher de 42 anos, que contou sobre a época que organizou e planejou toda a festa de 15 anos de sua filha. Apesar de ter começado a pesquisar locais de festa com cerca de 8 meses de antecedência, só assinou com uma empresa depois de 6 meses. Como o local oferecia o serviço de *buffet* e decoração de ótima qualidade, a mãe resolveu comprar o pacote com esses serviços. No entanto, ainda precisava comprar o bolo e doces finos, além da contratação do serviço de fotografia. Teve o auxílio do próprio salão de

festas através de indicações de parceiros comerciais que forneciam os tipos de serviço procurado por ela. Com isso, ligou para cada local indicado, mas como a data do evento estava muito próxima, não conseguia agendar os serviços que faltavam. Sendo assim, se viu obrigada a mudar a data do evento para um mês depois do planejado. Por esse motivo, considerou a dificuldade de alinhar a data do evento entre os fornecedores como a parte mais difícil na hora de organizar a festa. Hoje, quando precisa realizar eventos maiores, tenta se reunir com todos os fornecedores ao mesmo tempo para determinar a melhor data para todos. Mas devido à necessidade de um encontro presencial de todos, não vê esta como uma solução incrível.

A terceira entrevista foi realizada com uma mulher de 25 anos, que, no ano anterior, havia preparado a sua própria festa de aniversário em sua casa. Como ela já possuía mesas e cadeiras em sua residência, não precisou contratar esse tipo de serviço, mesmo para um evento de 40 pessoas. O bolo e os doces foram comprados em uma padaria da região, enquanto o serviço de *buffet* foi encontrado pela aniversariante pela internet. Como não tinha conhecimento e nem indicação de empresas que forneciam esse serviço, a entrevistada procurou em serviços de busca online as opções disponíveis e entrou em contato com cada uma por telefone, escolhendo a que mais atendia suas demandas de data e orçamento. No entanto, para ela, a parte mais difícil deste evento, foi a desconfiança da qualidade do serviço de *buffet* contratado, uma vez que não teve nenhuma indicação e nem achou comentários na internet. Apesar de ter tido uma boa experiência, a entrevistada disse que hoje só contrata empresas por indicação, seja de amigos ou de comentários e avaliações em sites de eventos.

Um homem de 45 anos foi o quinto entrevistado deste trabalho. Ao responder a primeira pergunta do roteiro, o homem contou sobre a festa de aniversário que preparou para a esposa. Tudo foi feito na própria casa, com a ajuda da cunhada, que preparou os doces e salgados, e do irmão, que ficou responsável por assar as carnes do churrasco. No entanto, o bolo do aniversário ficou sob sua responsabilidade. Sendo assim, ele encomendou o produto uma semana antes do dia do evento. Porém, disse que a parte mais difícil foi ter que ir buscar o bolo no dia da festa, uma vez que também tinha que receber todos os convidados. Para ele, o ideal seria que a própria empresa já realizasse a entrega do produto. Atualmente, quando precisa organizar alguma festa, o entrevistado diz dar preferência para as empresas que realizam entrega, mas caso não seja possível, se vê obrigado a ir buscar o produto.

A sexta entrevistada deste trabalho foi uma mulher de 22 anos, que contou sobre sua experiência em organizar uma festa para seus amigos. Contou que o seu principal problema não foi alugar espaço, nem contratar o serviço de decoração e comida, pois para isso já tinha indicação de amigos. No entanto, disse que teve problemas para contratação do fotógrafo e do

DJ da festa, uma vez que teve que pesquisar na internet, e a maioria apenas disponibilizava o contato via WhatsApp, o que não transmitia muita confiança, segundo a entrevistada. Além disso, contou que um dos contratados proporcionou uma péssima experiência para ela e para os convidados, o que a fez tomar a decisão de só contratar novos serviços por indicação.

A sétima entrevistada foi uma mulher de 35 anos, que contou sobre a experiência de realizar uma festa surpresa para a filha de 13 anos. Como tinha uma cunhada que sabia fazer bolo de festa e doces, não precisou se preocupar com essa parte. Além disso, disse que o principal alimento da festa era o churrasco, feito pelo próprio marido. No entanto, a entrevistada ressaltou que o mais difícil foi calcular a quantidade de alimento necessária para o número de convidados, uma vez que não tinha experiência em organizar festas. Ademais, falou que deixou anotado as dicas, que achou na internet sobre o assunto e, hoje, sempre que precisa organizar algum evento, olha suas anotações para comprar a quantidade necessária de cada produto para o número de convidados da festa.

A festa de 1 mês do sobrinho, foi o tema da entrevista realizada com uma mulher de 23 anos. Como estudante de *marketing* e *design*, a entrevistada disse que se preocupou logo em fazer a parte artística da festa, como adesivos para as lembranças, painel para tirar fotos e a fantasia de super-herói que o seu sobrinho vestiu no dia da festa. Disse que para comprar a decoração, sempre vai na loja do bairro em que mora. Porém, como se trata de uma loja pequena, nem sempre acha o tema que havia pensado inicialmente. Com isso, vai até o centro da cidade de São Paulo, na Rua 25 de Março, para procurar por decoração com o super-herói escolhido como tema para o aniversário. No entanto, disse que o mais difícil foi achar quem faça o bolo da maneira que ela queria. Relatou ser muito fácil achar empresas que realizam o serviço pelo Instagram ou Facebook. Mas ao entrar em contato via telefone, descobre que o lugar fica muito longe para retirar o produto, uma vez que ela não possui carro, ou o preço é muito elevado. Além disso, sempre reclama do tempo que perde entrando em contato com cada uma das empresas. A entrevistada disse que conseguiu achar uma empresa perto de sua casa para fazer o bolo, após de ver uma publicação no Facebook de uma amiga, falando do serviço. Depois desta festa, sempre compra o bolo com o mesmo fornecedor.

A nona entrevista foi realizada com uma mulher de 28 anos, que contou sobre como organizou toda a festa de 15 anos sozinha. No relato, a entrevistada contou que procurou por muitos salões de festa antes de escolher o que queria. A entrevistada disse que para não ter que ir pessoalmente a cada local, procurou na internet os espaços para festa que mais lhe interessavam. Na maioria das vezes, mesmo gostando do local, deixava de contratar porque o mesmo exigia que o *buffet* fosse fornecido pelo próprio espaço. Porém, ao degustar as comidas

oferecidas, a entrevistada disse que na maioria das vezes não gostava e, portanto, não contratava o salão. Sendo assim, alugou o local que não exigia pacote fechado com *buffet*. No entanto, segundo a entrevistada, a pior parte na organização da festa foi achar o *buffet* com orçamento acessível, que estava disponível na data desejada e que aceitava fazer o serviço no salão alugado. Outra questão ressaltada por ela, foi que tinha que entrar em contato sempre via telefone, uma vez que as empresas não possuíam site, apenas página no Facebook. Atualmente, quando vai organizar uma festa, sempre procura salões que possuem pacote com outras empresas de *buffet* e decoração, pois disse ser mais fácil conciliar datas, além de obter um desconto em todo o pacote.

A décima entrevistada foi uma senhora de 52 anos, que contou como organizou uma festa no boliche para seus filhos, quando estes eram pequenos. Segundo ela, junto com o aluguel do espaço, já estava incluso *buffet* e decoração. Portanto, ela só teve que comprar o bolo e doces em outro local. Como já conhecia uma empresa que vendia esses produtos, a entrevistada realizou o agendamento para retirar os produtos no dia da festa. Além disso, disse que a parte mais difícil era ter que retirar os produtos no local. Como não dirigia, dependia do marido para ir até a empresa e isso sempre gerava discussão entre o casal. Atualmente, a entrevistada disse que, caso o marido se recuse a ir com ela buscar algum bolo para uma festa, ela solicita o serviço de motorista por aplicativo, como Uber, e busca os produtos.

A próxima entrevista foi realizada com uma mulher de 35 anos, que contou sobre como organizou sua festa de 30 anos em uma churrascaria. Como se tratava de um restaurante, a comida e bebidas já estavam inclusas, faltando apenas a decoração, bolo e doces. A partir de uma indicação do próprio local, a entrevistada comprou o bolo e doces em uma empresa que ficava próxima à churrascaria. No entanto, para a decoração, disse que precisou ir até a Rua 25 de Março no centro da cidade de São Paulo, visto que morava em Piracicaba, no interior do estado de São Paulo. Sendo assim, considerou esta a pior parte na hora de organizar a festa. Atualmente, como mora na capital, disse que não tem mais este problema. Mas com o trânsito da cidade, preferia que tudo fosse entregue na sua casa.

A décima segunda entrevista foi feita com uma mulher de 34 anos que havia feito a festa de 4 anos do seu filho há aproximadamente um ano. Segundo ela, foi contratado um pacote do *buffet*, que já incluía o local, alimentação, atração, decoração, fotografia, bolo e doces. Quando questionada sobre qual foi a parte mais difícil no processo da organização da festa, a entrevistada disse que foi achar o *buffet* que o filho queria, uma vez que este desejava que o tema da festa fosse sobre circo. Sendo assim, a entrevistada relatou que pesquisou na internet os locais que ofereciam esse tipo de serviço, mas que sempre tinha que ligar para fazer

orçamento. Além disso, disse que era muito difícil achar uma empresa que estava disponível na data que ela tinha reservado para realizar a comemoração. Para resolver este problema hoje, afirmou que começa a planejar as festas de aniversário sempre com antecedência, para não correr o risco de não conseguir um *buffet* disponível próximo à data de aniversário do filho.

A partir das entrevistas realizadas, pode-se identificar experiências ruins, ou seja, dores, no momento de organizar festas. Como se tratou de uma entrevista qualitativa e presencial, foi possível avaliar as emoções dos entrevistados em cada pergunta. Sendo assim, foi possível identificar em seus discursos, outras dores se não aquelas que eles descreviam como sendo a pior parte em suas experiências. Estas, por sua vez, foram incluídas nos resultados como dores do consumidor. Na Tabela 4, pode-se ver cada um dos problemas relatados, assim como o número de vezes que foi citada e a sua participação relativa.

Tabela 4 - Resultado consolidado das entrevistas com consumidor final, pessoa física

| <b>Problemas encontrados</b>   | <b>Número de citações</b> | <b>Participação relativa</b> |
|--|---------------------------|------------------------------|
| Entrar em contato com o fornecedor   | 3                         | 18,75%                       |
| Fornecedor não possuir serviço de entrega                                  | 3                         | 18,75%                       |
| Dificuldade para encontrar um fornecedor que realiza um serviço específico | 3                         | 18,75%                       |
| Dificuldade de alinhar agendamento   | 2                         | 12,50%                       |
| Dúvida em relação à confiabilidade do fornecedor                           | 2                         | 12,50%                       |
| Restrição a um único fornecedor  | 2                         | 12,50%                       |
| Dúvida em relação à quantidade de produto                                  | 1                         | 6,25%                        |
| <b>Total</b>   | <b>16</b>                 | <b>100%</b>                  |

Fonte: Elaboração própria.

Portanto, a partir dos resultados mostrados na Tabela 4, pode-se ver que o fato de precisar entrar em contato com o fornecedor, a não disponibilização de um serviço de entrega e a dificuldade de encontrar um fornecedor que tenha um serviço específico correspondem a

56,25% das reclamações. Além disso, a dificuldade de alinhar data de agendamento com os fornecedores, a dúvida em relação à confiabilidade do fornecedor e o fato de os clientes terem ficado restritos a um único fornecedor foram citados em 37,5% das entrevistas. Por fim, a dúvida em relação à quantidade de produto a ser comprada para atender aos convidados foi citada apenas uma vez durante as entrevistas.

### 5.1.2. Pessoa Jurídica

Outro público alvo da Aipári é a área de Recursos Humanos das empresas. Por organizarem, com alta frequência, eventos com *coffee break* e confraternizações, as pessoas responsáveis por essas áreas dentro das organizações estão constantemente em contato com fornecedores da indústria de festa. Por este motivo, foram realizadas entrevistas com 6 pessoas desta área ou que tinham a função de planejar eventos em suas empresas.

A primeira entrevista foi realizada com uma mulher de 22 anos, que contou sobre como organizou um evento para a Semana de Carreiras e Experiências na Escola Politécnica da USP, como gerente do evento. Como este já era realizado antes de ela assumir o posto de gerente, havia uma lista com dados e contato de fornecedores dos anos anteriores. Sendo assim, a entrevistada relatou que foi mais fácil organizar o evento. No entanto, disse que todos da equipe queriam inovar no *coffee break* daquele ano. Com isso, ela teve que procurar novos fornecedores na internet, entrar em contato por telefone, e-mail ou pedir o orçamento diretamente no site da empresa. É importante ressaltar, que a entrevistada só contatava as empresas que possuíam fotos de seus produtos na internet. Além disso, a gerente do evento relatou que era muito difícil manter a organização dos contatos de cada fornecedor. Outra questão levantada por ela foi a dificuldade de alinhar as datas para agendamento das entregas, além da complexidade de lidar com diferentes fornecedores simultaneamente para saber qual era a situação de cada pedido. Ao ser questionada sobre como resolve os problemas relatados hoje em dia, a entrevistada falou que não organizou outros eventos depois deste, mas que deixou todos os fornecedores catalogados para facilitar a organização do evento no ano seguinte. Além disso, ressaltou que acredita ser necessária a realização de novas buscas por fornecedores, caso a nova equipe queira inovar nos serviços prestados, como no *coffee break*.

A segunda entrevista foi realizada com um homem de 35 anos que, apesar de não ser da área de Recursos Humanos da empresa que trabalhava, era responsável por organizar os eventos da mesma. Ao ser questionado sobre a última vez que organizou um evento para a organização, o entrevistado falou sobre como planejou o *coffee break* de uma reunião de comemoração de

resultados. Para encontrar os fornecedores de salgados próximos da região, o entrevistado disse ter pesquisado na internet e ligado para as três opções que mais lhe agradou. Como não tinha uma restrição em relação ao valor do serviço, disse ter contratado a empresa que forneceu o melhor atendimento. Além de ter identificado a necessidade de retirar os produtos no fornecedor como uma experiência ruim, o entrevistado também relatou que a falta de indicação de fornecedores e de avaliação dos mesmos, causou uma desconfiança e receio em relação à qualidade dos seus produtos. Atualmente, quando necessita realizar algum evento para a empresa, pergunta para os funcionários da mesma, ou até para a família, se alguém tem indicação de um fornecedor confiável para contratar.

A terceira entrevista foi realizada com uma mulher de 53 anos, que trabalhava na área de Recursos Humanos de uma empresa de logística na cidade de São Paulo. Na entrevista, ela contou sobre a primeira festa de confraternização da empresa, que foi realizada no final do ano de 2017. O evento foi realizado no próprio escritório para os 60 funcionários da organização. A entrevistada disse ter tido dificuldade para encontrar um *buffet* na região com disponibilidade para a data do evento, uma vez que este seria realizado no fim do ano, época em que muitas empresas de alimentos já estão com datas fechadas para festas de confraternização. Devido à falta de opção, contratou uma empresa próxima ao local da festa, porém disse não ter gostado da qualidade dos alimentos servidos. Para os próximos anos, a entrevistada disse que começava a planejar as festas de final de ano com antecedência, para ter maior variedade e qualidade de fornecedores.

A quarta entrevista foi feita com um homem de 41 anos, que relatou a dificuldade em encontrar um espaço, como sítios e chácaras, para um evento de confraternização da empresa que trabalhava. Ao ser questionado como foi o processo para organizar a festa, ele ressaltou que mesmo em sites de aluguel de casas e sítios, é raro encontrar na descrição do anúncio, a disponibilidade de aluguel para realização de eventos corporativos. Sendo assim, disse que teve que entrar em contato com muitos locadores para verificar se estes alugavam seus imóveis para eventos corporativos e ver quais datas tinham ainda disponíveis. Outro problema também identificado por ele, foi encontrar empresas, que forneciam o alimento para eventos, próximas ao local da festa e alinhar as datas de agendamento do serviço.

A quinta entrevistada, de 32 anos, foi a diretora de Recursos Humanos de uma empresa na cidade de São Paulo. Na entrevista, ela relatou que realiza mensalmente uma reunião de confraternização com todos os funcionários da empresa, para mostrar os resultados do mês da organização e propiciar um momento de fraternização entre todos. Como possui muitas demandas no seu posto de trabalho, disse que a organização do evento sempre fica para os

últimos dias que antecedem a festa. Com isso, sempre tem dificuldade de encontrar fornecedores que estão disponíveis da data definida. Para resolver este problema, sempre liga para restaurantes ou padarias e pede que as empresas realizem a entrega dos produtos no local, próximo ao horário do evento. Disse que, como não consegue fazer cotação com diversas empresas previamente, paga um valor maior pelo serviço contratado muito próximo ao dia da festa. No entanto, quando questionada se isso é um problema, disse que, no momento, o orçamento para a realização do evento costuma ser suficiente para cobrir todos os gastos e, portanto, não vê isso como um grande problema.

A sexta entrevistada foi realizada com uma mulher de 36 anos de idade, responsável pela organização dos eventos corporativos de uma empresa multinacional. Na entrevista, ela disse que eram realizadas reuniões mensais na empresa com *coffee break*, além de uma grande festa anual de confraternização com todos os funcionários. Segundo a entrevistada, como são realizados muitos eventos, ela já possuía uma lista de fornecedores com qualidade já comprovada por ela, facilitando a organização dos eventos seguintes. Quando questionada sobre a sua maior dificuldade na organização da festa, a entrevista disse ser difícil conciliar as datas das festas e reuniões com as datas disponibilizadas pelos fornecedores.

Assim como nas entrevistas realizadas com consumidores, como pessoa física, foi possível identificar dores de consumidores, como pessoa jurídica, no momento de organizar festas ou eventos para as empresas em que trabalham. Um resumo de todos os problemas identificados por eles, assim como a quantidade de vezes que foram citados, pode ser visto na Tabela 5.

Tabela 5 - Resultado consolidado das entrevistas com consumidor final, pessoa física

| <b>Problemas encontrados</b>  | <b>Número de citações</b> | <b>Participação relativa</b> |
|---|---------------------------|------------------------------|
| Dificuldade de alinhar agendamento  | 3                         | 25,00%                       |
| Fornecedor não possuir serviço de entrega                                 | 2                         | 16,67%                       |
| Organizar dados dos fornecedores (contato, orçamento e datas disponíveis) | 2                         | 16,67%                       |
| Entrar em contato com o fornecedor  | 2                         | 16,67%                       |
| Visualizar <i>status</i> dos pedidos                                      | 1                         | 8,33%                        |



| <b>Problemas encontrados</b>   | <b>Número de citações</b> | <b>Participação relativa</b> |
|--|---------------------------|------------------------------|
| Dúvida em relação à confiabilidade do fornecedor                                 | 1                         | 8,33%                        |
| Dificuldade para identificar casas e sítios que alugam para eventos corporativos | 1                         | 8,33%                        |
| <b>Total</b>   | <b>12</b>                 | <b>100%</b>                  |

Fonte: Elaboração própria.

Portanto, a partir dos dados coletados nas entrevistas com esses consumidores, pode-se ver que a dificuldade de alinhamento da data do evento com os fornecedores, a falta de um serviço de entrega dos mesmos, a dificuldade em organizar os contatos dos fornecedores, orçamentos e datas disponíveis e a necessidade de contatar cada fornecedor, correspondem a 75% dos problemas citados pelos entrevistados. Além disso, também indicaram como experiências ruins, a falta de visualização da situação do pedido, a dúvida em relação à confiabilidade do fornecedor e a dificuldade para identificar casas e sítios que alugam seus imóveis para eventos corporativos.

### **5.1.3. Fornecedores potenciais**

Os fornecedores da indústria de festa, como casas de bolo e doces, empresa de salgados, *buffet*, aluguel de espaços para eventos e lojas de decoração também estão dentro do público alvo da Aipári, uma vez que é necessário realizar parcerias com essas empresas. Desta forma, foi fundamental efetuar entrevistas com as diversas organizações do setor, com o objetivo entender as principais dificuldades destas para adquirir novos clientes, uma vez que uma das principais vantagens para essas empresas, ao serem parceiras da Aipári, será o aumento da área de atuação dos seus negócios e menor custo de aquisição de clientes. No total, foram realizadas 7 entrevistas com potenciais fornecedores.

A primeira entrevistada foi realizada com uma jovem de 23 anos, proprietária de uma empresa de decoração de festas, localizada na Zona Leste de São Paulo. Segundo ela, o meio mais utilizado para divulgação de seu negócio são as redes sociais, como Facebook, Instagram e também o WhatsApp. Além disso, disse já ter utilizado o *marketing off-line* para divulgar a

marca, como revistas de bairros da região e serviços de panfletagem. Ademais, a entrevistada disse estudar os *feedbacks* dos clientes para melhorar o serviço prestado, e de oferecer um serviço de pós compra personalizado. Além disso, busca proporcionar uma experiência incrível no momento de compra na loja. Para ela, como possui uma empresa pequena, o mais difícil é encontrar bons profissionais para divulgação da marca, com custo compatível com o seu orçamento. Também, ressaltou que tem a sensação de, por ser uma empreendedora jovem, ser vista como leiga por profissionais de empresas de *marketing* e, com isso, se viu enganada por estes em diversos momentos. Ademais, evidenciou como um grande problema a dificuldade de dimensionar o real efeito das ações de divulgação que realiza. Atualmente, a entrevistada busca cursos no setor de *marketing* para realizar a divulgação da marca. Por fim, quando questionada sobre a área de atuação da empresa, disse não saber, uma vez que seus clientes optam por não realizar cadastro na loja, dificultando a coleta e análise dos dados por parte da empresa.

A segunda entrevista foi realizada com uma mulher de 32 anos, dona de uma casa de bolos na cidade de São Paulo. Como meios de divulgação, além do Facebook Ads e Instagram, disse também ter um site da empresa. Para ela, o mais difícil na hora de realizar a divulgação da sua marca é atingir o público alvo, uma vez que, ao realizar campanhas no Facebook, atinge também empresas concorrentes, deixando de mostrar seus anúncios para potenciais consumidores. Com isso, tem um gasto maior com esse canal, que já possui um custo elevado. Assim, a empresária prioriza o bom atendimento e estimula o *marketing* boca a boca de seus clientes. Quando questionada sobre o raio de atuação de sua empresa, disse que realiza muitas entregas em bairros próximos ao seu local de trabalho, com no máximo 3km de raio. Por fim, para realizar a entrega dos bolos que fabrica, a entrevistada relatou ter atenção redobrada em curvas e buracos nas vias, além de possuir uma tábua de madeira no banco de trás do carro para apoiar o produto e proporcionar maior estabilidade. Além disso, fixa o prato do bolo na tábua com fitas adesivas e coloca o cinto de segurança para que este não deslize no trajeto até o cliente.

A proprietária, de 30 anos, de uma empresa de locação de brinquedos e de decoração de festas infantis, foi a terceira entrevistada. Para a divulgação do seu negócio, disse utilizar a ferramenta de busca paga do Google, além de sua página no Facebook e Instagram. Segundo ela, o maior problema na divulgação de seu negócio é o alto custo do Google, além da falta de informação do real efeito de suas ações de *marketing*. Atualmente, estimula a divulgação boca a boca para não ficar tão restrita ao Google em relação à aquisição de novos clientes. Quando questionada sobre o raio de atuação da sua empresa, disse que não sabe ao certo, mas atende muitos bairros distantes, com mais de 5km de distância da sua empresa. Além disso, por realizar

toda a entrega e montagem dos equipamentos, gostaria que tivesse mais clientes próximos para diminuir os gastos com a entrega dos produtos.

A quarta entrevista foi realizada com uma senhora de 58 anos, dona de uma casa de bolos e doces. Ela própria faz a fabricação de todos os produtos encomendados, enquanto a filha realiza os agendamentos dos clientes e o marido cuida da área financeira da empresa e entrega os produtos aos clientes, quando estes vão retirar no local, que fica localizada na própria casa da família. Quando questionada sobre como faz a divulgação do seu negócio, a senhora disse utilizar apenas uma página no Facebook e que adquire muitos clientes pela indicação dos atuais consumidores da sua empresa. Além disso, comentou sobre a vontade de realizar mais propagandas da sua marca, principalmente em mídias sociais, mas por causa do alto custo, diz que isso não é possível no momento. Ademais, em relação ao raio de atuação da empresa, diz não saber ao certo, uma vez que não realiza cadastros dos clientes. Porém, diz que acredita ser por volta de 3km, no máximo, de distância. Quando questionada em relação ao processo de entrega dos bolos, disse que não realiza este serviço e que perde alguns clientes devido a isso.

O quinto entrevistado, de 53 anos, foi um locador de um sítio para eventos, no interior de São Paulo, próximo à divisa com Minas Gerais. Quando questionado sobre como divulga sua empresa, expressou grande insatisfação pelo fato de não ter achado um canal para fazer a propaganda do espaço, de forma a atingir o público alvo que deseja. Atualmente, se preocupa principalmente em divulgar fotos do sítio em um perfil no Instagram e em sites de aluguel de imóveis na internet. Porém, neste último, recebe muitas propostas de aluguel para famílias que desejam passar o final de semana ou uma temporada no lugar, e não para realizar um evento, que é o foco do empreendedor. Além disso, afirmou ser extremamente caro, para o seu orçamento atual, realizar campanhas patrocinadas no Facebook, mas disse que muitos locadores na região utilizam este método para adquirir novos clientes. Quando questionado sobre a área de atuação da empresa, o entrevistado alegou ser mais na própria cidade, ou em regiões vizinhas, mas não sabia dizer ao certo, uma vez que não realizava um cadastro dos clientes.

A sexta entrevista foi realizada com o dono de uma padaria que também fornece bolos, doces e salgados para festas. Apesar dessa linha de produtos não ser responsável pela maior parte do faturamento da empresa, o dono disse realizar a divulgação na própria loja, com cartazes e avisos, além de deixar amostras dos produtos logo na entrada do estabelecimento. Também, disse utilizar suas redes sociais para fazer a divulgação dos produtos, mas apenas em sua página orgânica no Facebook, sem realizar campanhas pagas, uma vez que diz ter um custo muito alto. Ademais, se utiliza do espaço em seu site para colocar foto dos produtos fabricados por eles. Quando questionado sobre a área de atuação da padaria, o entrevistado disse ser de,

no máximo, 2km, uma vez que há muitas padarias no bairro com serviço semelhante. Por fim, em relação à entrega dos produtos encomendados, o senhor de 55 anos disse não realizar este serviço devido à dificuldade no processo, visto que na maioria das experiências que teve, os produtos chegavam sempre deformados na casa do cliente.

A sétima entrevistada foi uma mulher de 31 anos, responsável por uma empresa de doces finos na cidade de São Paulo. Seus serviços eram contratados, principalmente, para eventos de casamento, bodas e festas de 15 anos. Como forma de divulgar a sua empresa, a entrevistada diz utilizar muito as redes sociais do empreendimento, mas afirmou que a sua principal divulgação é a indicação de empresas com as quais já trabalhou em eventos anteriores. Além disso, afirmou fazer muitos pacotes com essas organizações, para que o cliente tenha um desconto no valor total dos serviços prestados, caso aceite realizar sua festa com todas as empresas indicadas. Quando questionada sobre a pior parte no momento de divulgar o seu negócio, a entrevistada alegou ser muito caro o marketing em mídias sociais pagas, além da dificuldade de atingir o público alvo desejado. Em relação ao processo de entrega dos produtos, disse ter um carro, da marca Fiorino, adaptado para o transporte, uma vez que, para cada evento, são encomendados muitos doces. Sendo assim, o carro possui refrigeração no bagageiro, além de prateleiras fixas para a correta acomodação de cada caixa de doce.

Enfim, a partir das informações fornecidas em cada entrevista qualitativa realizada, foi possível entender quais são as principais dificuldades enfrentadas para realizar a divulgação das empresas do setor de festa. Além disso, também foi possível entender algumas das limitações no processo de entrega dos produtos ao cliente. Na Tabela 6 é possível verificar cada um dos problemas citados em relação à divulgação, além do número de vezes que cada um foi citado nas entrevistas.

Tabela 6 - Resultado consolidado das entrevistas com fornecedor potencial

| <b>Problemas encontrados</b>                                    | <b>Número de citações</b> | <b>Participação relativa</b> |
|---|---------------------------|------------------------------|
| Alto custo para divulgação em campanhas pagas nas redes sociais | 7                         | 43,75%                       |
| Dificuldade em atingir o público alvo                           | 5                         | 31,25%                       |
| Dificuldade em saber o real efeito de uma ação de marketing     | 2                         | 12,50%                       |

| <b>Problemas encontrados</b>  | <b>Número de citações</b> | <b>Participação relativa</b> |
|---|---------------------------|------------------------------|
| Dificuldade de encontrar agências de <i>marketing</i> confiáveis a preço acessível            | 1                         | 6,25%                        |
| Ausência de um canal específico para divulgação de locação imóveis para realização de eventos | 1                         | 6,25%                        |
| <b>Total</b>  | <b>16</b>                 | <b>100%</b>                  |

Fonte: Elaboração própria.

Portanto, a partir dos dados coletados nas entrevistas realizadas com potenciais fornecedores, foi possível identificar os principais problemas enfrentados por eles no momento de divulgação da sua empresa. É importante ressaltar que o alto custo para uso de mídia social paga e a dificuldade de atingir o público alvo foram os principais problemas citados, representando 75% do total. Além disso, a dificuldade em saber o real efeito de cada ação de marketing, além da complexidade em encontrar agências de marketing confiáveis a preço acessível e a ausência de canais específicos para divulgação de locação de imóveis para a realização de eventos, também foram citados como problemas enfrentados no momento de divulgar a marca da empresa.



## 6. A SOLUÇÃO

Após a definição das hipóteses iniciais, das entrevistas realizadas tanto com potenciais consumidores, quanto com potenciais fornecedores, e da análise destas, é possível reformular o *Business Model Canvas* de acordo com as novas informações advindas das entrevistas, de modo a tornar a solução do produto final mais aderente às reais necessidades do consumidor.

Desta forma, este capítulo irá tratar da primeira solução da Aipári, uma vez que, por se tratar de um processo contínuo de experimentação, seguindo a metodologia *Startup Enxuta*, foram construídas as hipóteses iniciais da empresa, testadas a partir das entrevistas realizadas e, então, através dos aprendizados dos resultados adquiridos, será realizado um novo *Business Model Canvas*, com hipóteses melhor definidas. Em seguida, será necessário realizar novas entrevistas para validar as novas hipóteses, analisar os resultados e realizar as mudanças necessárias.

### 6.1. A Aipári

A Aipári será uma empresa de tecnologia com foco na indústria de festas. O produto principal da empresa será uma plataforma (site e aplicativo), na qual o consumidor final terá fácil acesso a todos os tipos de fornecedores da indústria de festa, como fornecedores de alimentos (bolos, doces, salgados e outras comidas), fornecedor de artigos de decoração de festa, salões de festa para aluguel de espaço, serviços de fotografia, além do consumidor final.

Através da plataforma, o cliente poderá encontrar todos os fornecedores disponíveis cadastrados próximos a sua região, por geolocalização, e escolher os que mais lhe interessar. Todos os dados de cada fornecedor estarão cadastrados na plataforma, assim como a lista de seus produtos ou serviços, com os respectivos preços. Ademais, o cliente terá acesso às datas disponíveis de cada fornecedor para agendar a entrega dos pedidos, que será realizada por uma empresa parceira da Aipári. Na Figura 14 pode ser visto o logo da empresa.

Figura 14 - Logo da Aipári



Fonte: Elaborado por Hellen Meira.

## 6.2. *Business Model Canvas* da Aipári

Na Figura 15, é possível ver uma segunda versão do *Business Model Canvas*, já com as hipóteses iniciais validadas.





### 6.2.1. *Segmento de clientes da Aipári*

O primeiro bloco a ser definido é o de segmento de clientes. Após realizar as entrevistas e analisar os resultados, foi possível identificar que além das pessoas que realizam pequenos eventos, como festas de aniversário na própria casa, pessoas que organizam eventos maiores, como festas de 15 anos, também possuem dores que são solucionadas pela Aipári. Portanto, um dos segmentos de clientes serão as pessoas que desejam organizar um evento sem intermédio de empresas.

Desta forma, pode-se subdividir este segmento em pequenos grupos para sua melhor definição. Um público alvo da empresa, seriam mães, que desejam realizar uma festa de aniversário infantil para seus filhos. Como se trata de eventos, majoritariamente, temáticos, essas mulheres conseguiriam se beneficiar de praticamente todos os segmentos de fornecedores da Aipári. Uma vez que, ao organizar uma festa infantil, é necessário comprar bolo de aniversário, doces e salgados, além do *buffet* com as comidas a serem servidas no local. Ademais, como são festas temáticas, é fundamental a contratação de decoração com o tema escolhido. Além disso, caso a festa não seja realizada na casa do consumidor, será possível localizar espaços para eventos que sejam próximos à região especificada pelo cliente. Por fim, serviços adicionais como de fotografia e entretenimento também poderão ser contratados pelo site ou aplicativo.

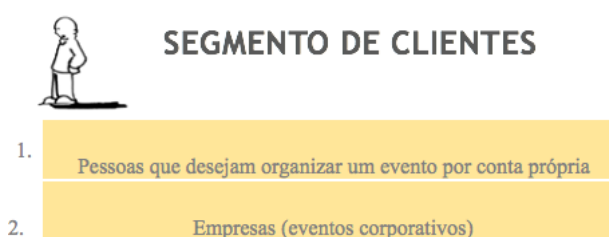
Outro grupo deste segmento é o de pais, que realizam festas de 15 anos para suas filhas. Como se tratam de eventos maiores e mais estruturados, os clientes poderão também contar com todos os segmentos de fornecedores disponíveis na plataforma, como fornecedores de bolos e doces finos, *buffet* com o cardápio a ser servido no local, salões de festa para aluguel e serviços adicionais, como fotografia e entretenimento, como um DJ. Por serem eventos maiores, que exigem uma organização antecipada, os clientes conseguirão guardar as informações dos fornecedores que mais lhe agradarem, ver as datas disponíveis de cada um em tempo real, realizar agendamento para degustações ou visitas nos locais e fazer a contratação pela própria plataforma. Além disso, é muito comum que salões de festa ofereçam um desconto para que os clientes contratem também os parceiros indicados, como *buffet*. Sendo assim, na plataforma também estarão disponíveis estes pacotes, caso todos os fornecedores estejam cadastrados, para que o cliente possa contratá-lo.

Adultos que desejam organizar a própria festa de aniversário ou eventos comemorativos com os amigos, também conseguirão fazer tudo pela plataforma. Apesar de este tipo de festa não envolver, normalmente, decoração, as pessoas poderão contratar o serviço de *buffet*, bolo,

doces ou salgados pela plataforma. Além disso, atualmente, restaurantes com espaço para eventos são muito utilizados como local para comemoração de aniversários. Sendo assim, além de salões de festa, também estarão disponíveis na Aipári, os restaurantes que oferecem este serviço.

Outro público alvo da Aipári, será a área de Recursos Humanos das empresas, que desejam realizar eventos corporativos, como reuniões de confraternização, *Happy Hour* e *coffee break*. Essas pessoas poderão utilizar a plataforma para encontrar novos fornecedores de alimentos para festa, além de visualizar as datas disponíveis de cada um e alinhar com a agenda corporativa de suas empresas. Além disso, poderão desfrutar do serviço de entrega. Também, será possível encontrar outros serviços, como de fotografia e aluguel de espaços e sítios, caso seja necessário. Na Figura 16, pode ser visto os segmentos de clientes da Aipári.

Figura 16 - Segmento de clientes da Aipári



Fonte: Elaboração própria (modelo adaptado de Rieper (2015))

### 6.2.2. Proposta de valor da Aipári

Ao analisar as respostas dadas nas entrevistas realizadas, pode-se ver que algumas dores apareceram com certa frequência, como a necessidade de entrar em contato com os fornecedores, a falta de um serviço de entrega, dificuldade de alinhar datas para agendamento e dúvidas em relação à confiabilidade do fornecedor. Com isso, foi possível definir a proposta de valor da Aipári.

Atualmente, para ter acesso ao cardápio ou preços dos fornecedores do setor de festa é necessário entrar em contato com eles. Assim como para saber quais datas a empresa tem disponíveis para entregar o produto ou realizar o serviço. Sendo assim, a Aipári oferece a solução para esses dois problemas na sua plataforma. Com o cadastro de cada empresa, os fornecedores terão que descrever os produtos do seu cardápio, assim como os preços. Além disso, para que o consumidor consiga agendar a entrega dos produtos, o fornecedor também terá que deixar claro as datas disponíveis. Desta forma, não será mais necessário que o cliente

entre em contato com o fornecedor, conseguindo resolver as principais questões pelo site ou aplicativo.

Outra questão mencionada como um problema para os clientes é o fato de o fornecedor não possuir a opção de entrega dos produtos. Sendo assim, a Aipári oferecerá este serviço na data e hora agendada pelo cliente. Além disso, a plataforma contará com uma grande variedade de fornecedores do setor de festas, tanto de um mesmo produto e serviço, quanto de diferentes verticais dentro do setor. Na Aipári, estarão disponíveis fornecedores de bolos, doces, salgados, alimentos para festa, salão de festa e espaços para aluguel, artigos para decoração de festa, serviços de fotografia e música. Ademais, no site e aplicativo da Aipári, o cliente poderá encontrar serviços específicos com facilidade, como aluguel de sítios para realização de eventos. Por fim, o cliente conseguirá acompanhar os seus pedidos e ver em que etapa se encontram. Na Figura 17, pode ser visto as propostas de valor da Aipári.

Figura 17 - Proposta de valor da Aipári



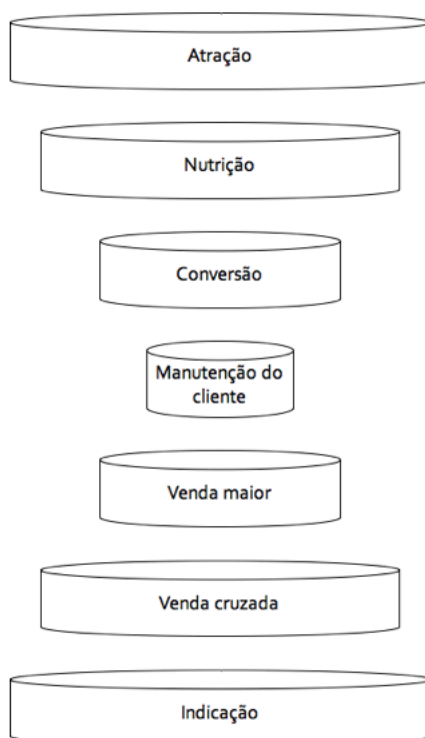
Fonte: Elaboração própria (modelo adaptado de Rieper (2015))

### 6.2.3. Canais da Aipári

Os canais de comunicação direta da empresa será o telefone, e-mail e um chat, que estará localizado no site e aplicativo da Aipári. Além disso, comunicação de promoções e avisos importante serão realizados através de imagens no site e aplicativo. Ademais, também será realizado o *Inbound Marketing*, conjunto de estratégias de *marketing* para atrair novos clientes através de geração de conteúdo. Por meio de um blog, a Aipári irá criar conteúdo direcionados ao ambiente de festas, como dicas de planejamento para um evento, dica de alimentos a serem

servidos em determinadas ocasiões e dicas de decoração do ambiente para o evento. Para ter um alcance maior da marca e atrair novos usuários para o site, a Aipári realizará campanhas pagas de *marketing* no Facebook Ads e no Google Ads. Desta forma, a empresa atuará ao longo do funil de conversão do cliente, presente na Figura 18, desde a atração de usuários para o site, através do Facebook Ads e Google Ads, passando pela criação de conteúdo para o usuário, através do *inbound marketing* até o momento que o cliente finaliza um pedido.

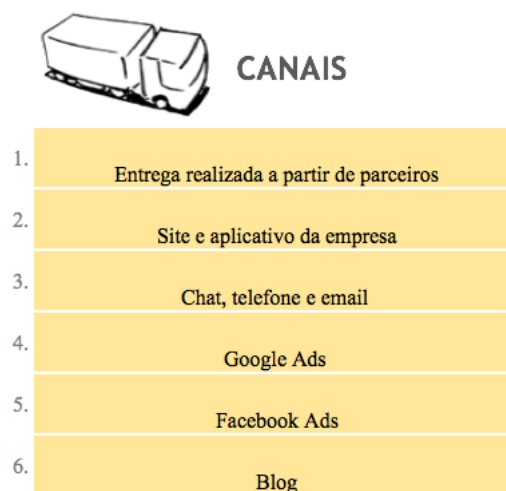
Figura 18 - Funil de conversão de clientes



Fonte: Adaptado de Patel (2015).

Em relação ao transporte dos produtos comprados pelos clientes, a Aipári contratará uma empresa parceira que realizará as entregas para o consumidor final no dia e horário agendado por ele. Na medida em que, na plataforma estarão presentes fornecedores de produtos e serviços, a Aipári será responsável pela entrega de produtos comprados, como alimentos e artigos de decoração. Os materiais para realização de um serviço, como de fotografia, serão levados para o local da festa pelo próprio fornecedor. Na Figura 19, pode ser visto os canais da Aipári.

Figura 19 - Canais da Aipári



Fonte: Elaboração própria (modelo adaptado de Rieper (2015))

#### 6.2.4. *Relacionamento com o cliente da Aipári*

Campanhas de *marketing online* e *off-line* serão vinculadas para divulgar a Aipári aos potenciais consumidores. Além disso, serão criados programas de fidelidade para manter o cliente na plataforma. Também, a empresa criará conteúdo para seus usuários, para que estes realizem a sua primeira compra na plataforma e depois, com o objetivo de gerar vendas maiores para um mesmo cliente, novos conteúdos serão criados. Ademais, serão oferecidos descontos em pacotes, com produtos e serviços de diferentes fornecedores, para o cliente. Por fim, a Aipári também terá um programa de indicação, para que o cliente divulgue a marca e adquira novos clientes para a empresa, com baixo custo de aquisição.

Para oferecer um excelente serviço de atendimento durante todo o caminho no funil de conversão, na Figura 18, o usuário e cliente terão a sua disposição um time de relacionamento especialista no negócio, que consiga resolver as dúvidas dos clientes e solucionar qualquer problema que surgirá no processo de compra, através de um atendimento de alto nível na pré e pós-venda. Na Figura 20, podem ser vistos os aspectos do relacionamento com o cliente.

Figura 20 - Relacionamento com o cliente da Aipári

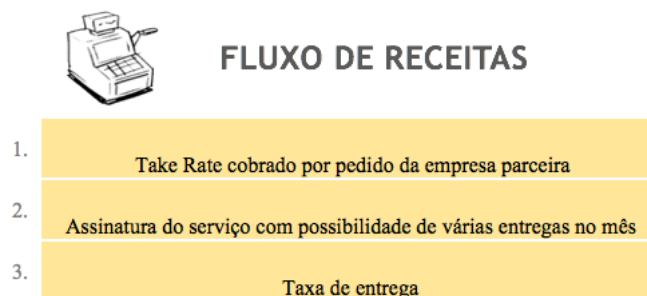


Fonte: Elaboração própria (modelo adaptado de Rieper (2015))

#### 6.2.5. Fluxo de receita da Aipári

A monetização da empresa ocorrerá com a cobrança, ao fornecedor, de uma taxa sobre cada pedido realizado pela plataforma. O valor da taxa dependerá do contrato firmado com cada parceiro. Além disso, a Aipári terá um plano de assinatura, através do qual o cliente pagará um valor mensal e terá direito a entregas ilimitadas durante o mês. Devido à alta recorrência, esse plano de assinatura será direcionado para clientes corporativos, uma vez que estes realizam eventos mensalmente. Além disso, quando o cliente escolher a opção de entrega, será cobrado uma taxa para realizar o serviço. O mesmo não ocorrerá se o cliente escolher retirar o produto no fornecedor. Na Figura 21, pode ser visto o que compõe o fluxo de receita a Aipári.

Figura 21 - Fluxo de receita da Aipári

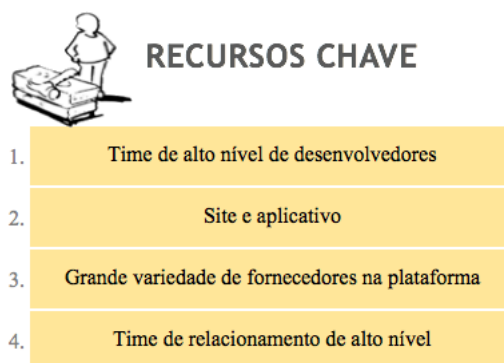


Fonte: Elaboração própria (modelo adaptado de Rieper (2015))

### 6.2.6. Recursos chave da Aipári

Como os produtos e serviços oferecidos pela Aipári só podem ser adquiridos na empresa através do site ou aplicativo, é necessário que haja um time de alto nível de desenvolvedores na empresa, para manter o site e aplicativo funcionando em excelentes condições. Com isso, outro recurso chave da organização é o próprio site e aplicativo da Aipári, pelos quais todas as compras serão finalizadas. Além disso, outro recurso chave da organização é uma grande variedade de fornecedores na plataforma, em diversas regiões da sua área de atuação, para entrega da proposta de valor da empresa. Também, outro recurso chave da Aipári será um time de relacionamento de alto nível, uma vez que este é um dos poucos contatos diretos que o consumidor final terá com a empresa. Na Figura 22, podem ser vistos os recursos chave da Aipári.

Figura 22 - Recursos chave da Aipári



Fonte: Elaboração própria (modelo adaptado de Rieper (2015))

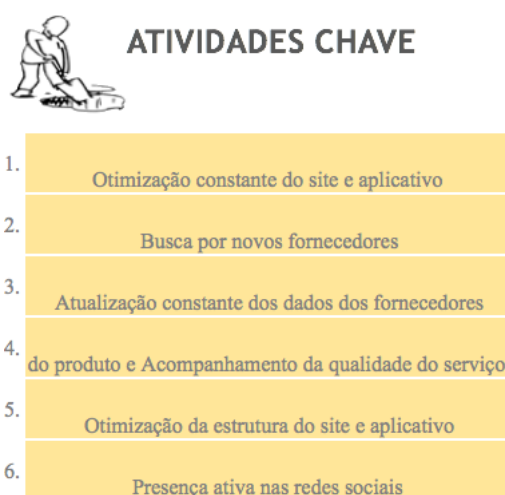
### 6.2.7. Atividades chave da Aipári

A otimização constante do site e aplicativo da Aipári, além da otimização da estrutura dos mesmos são atividades essenciais da empresa, uma vez que o site e aplicativo são os meios únicos pelos quais os clientes poderão realizar os seus pedidos. Também, como o cliente deve realizar todo o processo de compra sozinho, a usabilidade do site e aplicativo deve ser intuitiva. Ademais, a experiência do usuário é levada em consideração para o a melhor posição do site em mecanismos de busca e, portanto, deve ser realizada a otimização do site para que este tenha uma melhor performance, como alta velocidade de navegação. Além disso, é necessário que os dados dos fornecedores, assim como seus preços e produtos, estejam sempre atualizados na plataforma, garantindo a melhor experiência do cliente no momento de compra.



Da mesma forma que o site e aplicativos são importantes na experiência de compra do usuário, a entrega dos produtos ao cliente é responsável pela última impressão que estes terão da empresa e, assim, não deve ter erros no processo. Para isso, é necessário que haja o acompanhamento da qualidade do serviço prestado, garantindo que os produtos adquiridos, principalmente os alimentos, sejam entregues de forma cuidadosa, garantindo que chegam sem alteração na casa do cliente. Por fim, para garantir que haja uma grande variedade de fornecedores na plataforma, será necessária a busca por novos parceiros. Na Figura 23, podem ser vistas as atividades chave da Aipári.

Figura 23 - Atividades chave da Aipári



Fonte: Elaboração própria (modelo adaptado de Rieper (2015))

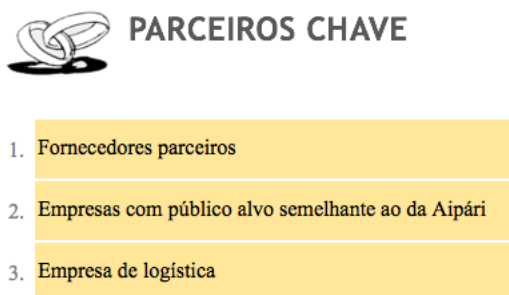
#### **6.2.8. Parceiros chave da Aipári**

Os fornecedores presentes na plataforma da Aipári são parceiros chave da organização, uma vez que são responsáveis por fornecer o produto e serviço adquirido pelo cliente no site ou aplicativo da empresa. Sem a presença dos fornecedores parceiros na plataforma, a Aipári não consegue operar, uma vez que não possui produção própria de alimentos para eventos, por exemplo, e não oferece serviços relacionados à indústria de festas.

Outro parceiro chave é a empresa de logística responsável por realizar as entregas dos produtos comprados no site ou aplicativo da Aipári. Como esta empresa irá realizar uma atividade chave da empresa, é necessário que haja uma seleção prévia das empresas atuantes no mercado e treinamento dos profissionais que irão realizar as entregas, de modo que o produto chegue da forma correta ao destinatário.

Ademais, outro parceiro chave da organização são outras empresas, mesmo que não sejam do setor de festas, que possuem um público alvo semelhante ao da Aipári e, portanto, podem divulgar os serviços da empresa, em troca de uma divulgação realizada pela Aipári à sua base de clientes. Na Figura 24, podem ser vistos os parceiros chave da Aipári.

Figura 24 - Parceiros chave da Aipári



Fonte: Elaboração própria (modelo adaptado de Rieper (2015))

#### **6.2.9. Estrutura de custos da Aipári**

Os principais custos da Aipári serão com o *marketing online* através de ferramentas como Google Ads e Facebook Ads, além do servidor dedicado que abrigará o site da empresa. Além disso, por necessitar de um time de desenvolvedor e de relacionamento de alto nível, além dos profissionais para as demais áreas da empresa, a folha de pagamento consiste em um custo alto para a Aipári. Também, os impostos e gastos com a contabilidade da organização e o aluguel do espaço para o escritório da empresa também fazem parte da estrutura de custos. Na Figura 25, pode ser visto a estrutura de custos da Aipári.

Figura 25 - Estrutura de custos da Aipári



Fonte: Elaboração própria (modelo adaptado de Rieper (2015))

### 6.3. Características de uma organização exponencial da Aipári

Segundo Ismail (2014), a empresa, para ser exponencial, deve ter no mínimo quatro dos atributos internos (IDEAS) e externos (SCALE). Além disso, também deve focar em um propósito capaz de impactar a imaginação de pessoas dentro e fora da empresa. O Propósito Transformador Massivo (PTM) da Aipári é o de organizar todas as celebrações da humanidade.

Em relação aos atributos internos existentes, como interface, *dashboard*, experimentação, autonomia e tecnologias sociais, a Aipári possui como característica o atributo de interface e de experimentação. A *startup*, por reunir os fornecedores do setor de festas (oferta) com os consumidores finais (demanda) em uma mesma plataforma facilitando o processo de compra, possui a característica de interface. Além disso, por criar uma nova indústria dentro do setor de festas, a Aipári será resultado de constante experimentação. Neste trabalho, foram construídas as hipóteses iniciais do modelo de negócio da Aipári e, em seguida, foram realizadas entrevistas para validar essas hipóteses. O próximo passo será a construção de um produto mínimo viável para apresentação aos entrevistados e validação de novas hipóteses em relação ao produto final. Este processo ocorrerá continuamente. Desta forma, a Aipári possui a característica de experimentação, na medida em que constrói um produto mínimo viável, coloca para atuação no mercado e evolui de acordo com as necessidades dos consumidores.

Já em relação aos atributos externos existentes, como time sob demanda, comunidade, algoritmo, alavancagem de ativos e engajamento, a Aipári possui como característica o atributo

de comunidade e de engajamento. A comunidade do setor de festas, atualmente, é muito forte, na medida em que há muitas indicações de uma empresa para outra e de empresas para o consumidor final. Além disso, muitos fornecedores se reúnem e formam pacotes com preços mais atrativos para o consumidor final, fazendo com o que o cliente se interesse e compre o pacote. Como a Aipári permitirá a formação de pacotes dentro da plataforma, tornará este aspecto da comunidade ainda mais visível e ajudará na disseminação da ideia do negócio e na validação destas, assim como agilizará o processo de implementação de novas ferramentas na plataforma. Além disso, a plataforma irá utilizar ferramentas de jogos (gamificação), como método de engajamento para fidelizar o público da Aipári. A ferramenta de jogos consiste em definir pontos de chegada para o consumidor alcançar e ganhar prêmios com isso. Um ponto de chegada, por exemplo, poderia ser a realização de uma compra de bolo. Ao realizar esta ação, o consumidor ganharia um desconto para a sua próxima compra. Em seguida, o ponto de chegada poderia ser a compra de doces pela plataforma. Também, através da gamificação, torna-se mais fácil transformar os integrantes da comunidade, citada anteriormente, em clientes da empresa e, assim, fidelizá-los.

#### **6.4. O produto mínimo viável da Aipári**

A partir das informações coletadas ao realizar as entrevistas com os potenciais consumidores e fornecedores da Aipári, foi possível construir o primeiro produto mínimo viável da empresa. Nas Figuras 26, 27, 28 e 29, podem ser vistas algumas telas do site da Aipári.

Figure 26 - Tela de inserção do CEP



Fonte: Elaborado por Marcus Lima.

Na tela da Figura 26, o usuário deve inserir o número do CEP no qual deseja que os produtos sejam entregues. Se o CEP estiver na área de atuação da Aipári, a tela de seleção de categorias presente na Figura 27, irá aparecer para que o cliente escolha o tipo de produtos que deseja para a sua festa, como bolos, doces, salgados, produtos de decoração de festa e aluguel de espaços para o evento.

Figure 27 - Tela de seleção das categorias



Fonte: Elaborado por Marcus Lima.

Ao clicar na categoria desejada, o cliente irá visualizar a tela com todos os fornecedores disponíveis para o CEP colocado na tela inicial, como pode ser visto na Figura 28. Nessa mesma tela, estarão disponíveis a faixa de preço para os produtos de cada fornecedor e a nota de avaliação dada por clientes que já consumiram produtos daquela loja.

Além disso, na mesma tela, o cliente terá o campo de busca para fazer pesquisas rápidas de produtos mais específicos dentro daquela categoria. Portanto, se o cliente digitar “bolo de chocolate” deverão aparecer todos os fornecedores que possuem este produto em seu catálogo. Ademais, na tela da Figura 28, o cliente poderá acompanhar todos os produtos que foram colocados em seu carrinho de compras, no canto superior direito da tela.

Figure 28 - Tela de escolha de fornecedor.



Fonte: Elaborado por Marcus Lima.

Ao clicar no fornecedor escolhido na tela da Figura 28, o cliente irá acessar a tela com a lista dos produtos do fornecedor, como mostrado na Figura 29. Neste momento, o cliente poderá visualizar os produtos existentes, assim como o preço e a unidade do produto.

Figure 29 - Tela do fornecedor com a lista dos seus produtos.



Fonte: Elaborado por Marcus Lima.





## 7. PLANEJAMENTO DE IMPLANTAÇÃO

Após a validação das hipóteses iniciais do modelo de negócios da Aipári, foi possível construir um produto mínimo viável do site da empresa. Sendo assim, seguindo a metodologia da *Startup* enxuta, é necessário continuar a validar o produto com os clientes e fornecedores. Sendo assim, após a criação do site da empresa é necessário seguir um planejamento de implantação do produto no mercado de festas.

A primeira etapa da implantação se refere à apresentação da primeira versão do site da Aipári aos fornecedores e consumidores potenciais. Essa etapa tem como função averiguar se as suas principais necessidades estão sendo solucionadas pelo produto mínimo viável. Nesta apresentação, será necessário realizar um discurso sobre a empresa, apontando qual é a sua proposta de valor. Em seguida, a primeira versão do site deve ser apresentada e a coleta das informações e sugestões dos envolvidos devem ser coletadas para posterior análise e melhoria do produto.

A segunda etapa da implantação, consiste na busca por fornecedores parceiros que irão fazer parte da plataforma. Os contratos da parceria devem ser assinados, já com a definição do valor da taxa a ser cobrada por cada pedido realizado na plataforma. A busca por fornecedores deve ser realizada logo no início, uma vez que a grande variedade de fornecedores na plataforma faz parte da proposta de valor da Aipári.

Assim que, em uma terceira etapa, os contratos forem firmados e a nova versão do produto mínimo viável estiver pronta, a quarta etapa do projeto de implantação será o lançamento do site da Aipári no mercado de festas. No entanto, algumas das necessidades dos consumidores e fornecedores, identificadas nas entrevistas realizadas, não foram solucionadas na versão inicial do site da empresa. Isso se deve ao fato de que, para maior agilidade no processo de criação do produto mínimo viável, considerou-se apenas as necessidades mais críticas dos agentes envolvidos. Com isso, alguns recursos não foram incluídos na primeira versão do produto, como a ferramenta para definição de quantidade de itens de um produto por convidado e a ferramenta de acompanhamento do estado do pedido em tempo real.

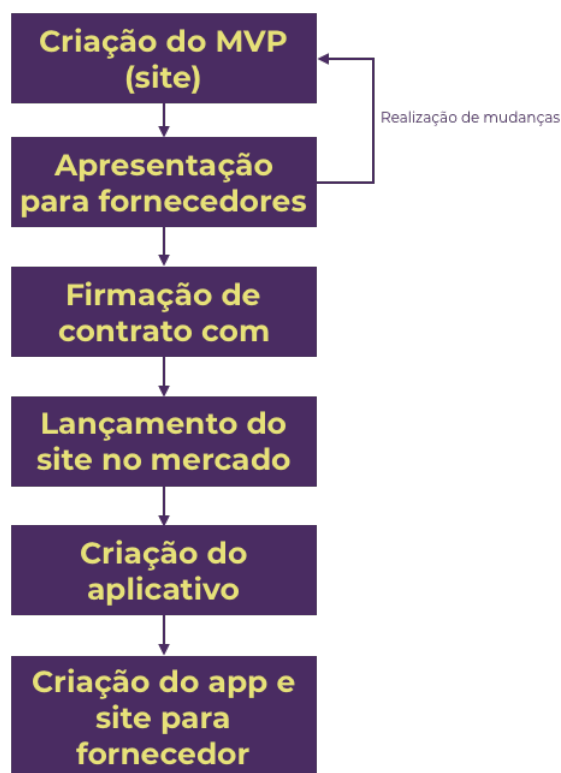
Com as constantes experimentações do produto mínimo viável e seu refinamento, será possível a criação do aplicativo da empresa, constituindo a quinta etapa do planejamento. Sendo assim, será necessário a definição de um projeto para o aplicativo e constantes validações juntamente aos fornecedores e consumidores da Aipári.

Além disso, através da pesquisa com o fornecedor, foi possível identificar que estes não possuem coleta de dados de seus clientes e, por consequência, não analisam dados de seus

consumidores. Sendo assim, em uma sexta etapa será necessário criar um site ou aplicativo para o fornecedor da empresa visualizar dados sobre suas vendas através do aplicativo e, assim, conseguir analisar o seu público alvo.

Este planejamento pode ser visto na Figura 30 e na Tabela 7.

Figure 30 - Fluxograma do planejamento de implantação



Fonte: Elaboração própria.

Tabela 7 - Planejamento de implantação

| Item | Descrição   |
|------|---|
| 1    | Apresentação do site da Aipári aos fornecedores e consumidores potenciais |
| 2    | Busca por fornecedores parceiros  |
| 3    | Firmação de contratos com os fornecedores                                 |
| 4    | Lançamento do site da Aipári ao mercado de festas                         |
| 5    | Criação do aplicativo da Aipári   |
| 6    | Criação do aplicativo e site da Aipári, voltado para o fornecedor         |

Fonte: Elaboração própria.

## 8. CONCLUSÃO

Seguindo a metodologia de *startup* enxuta, este trabalho visa a criação de uma empresa em uma indústria atualmente inexistente. Apesar de existirem algumas empresas do setor de festas, principalmente de decoração, que realizam a venda de seus produtos online, não existe nenhuma plataforma que reúna os diversos fornecedores do setor em um único lugar e que faça a venda dos produtos destes e os consumidores finais. A Aipári surgiu da identificação deste nicho na indústria de festas atual.

Inicialmente, foi realizada uma análise estratégica da indústria atual de festas a partir das cinco forças competitivas de Porter. Em seguida, a partir da análise feita, definiu-se a estratégia competitiva genérica da Aipári como enfoque com diferenciação. Ademais, foi estruturado a primeira versão do modelo de negócio da empresa, com as hipóteses iniciais adotadas. Posteriormente, foi formulado o método de pesquisa a ser realizado com os potenciais consumidores e fornecedores da Aipári, para identificação das principais necessidades existentes de ambos no atual setor de festas. Após a realização das entrevistas, foi feita a análise dos dados coletados para então refinamento do modelo de negócios da Aipári. Por fim, foi realizada a definição do planejamento da implantação do site da empresa no mercado atual.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA ONLINE TO OFFLINE. **2016 Brazil O2O Consumer Behavior Report**. Disponível em: < <https://startupi.com.br/2016/08/estudo-revela-preferencias-dos-usuarios-brasileiros-que-usam-servicos-via-aplicativos/>> Acesso em: 05 ago. 2018.
- BLANK, S. **The four steps to the epiphany**: Successful strategies for startups that win. 2006.
- BLANK, S. Why the lean start-up changes everything. **Harvard Business Review**, v. 91, n. 5, p. 63-72, 2013.
- CARVALHO, M.; LAURINDO, F. **Estratégia Competitiva**: dos conceitos à implementação. São Paulo: Atlas, 2007.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE DIRIGENTES LOGISTAS. **51% dos internautas fizeram compras por aplicativos no último ano, revela estudo da CNDL/SPC Brasil**, 2018. Disponível em: < <http://site.cndl.org.br/51-dos-internautas-fizeram-compras-por-aplicativos-no-ultimo-ano-revela-estudo-da-cndlspc-brasil/>> Acesso em: 28 out. 2018.
- DINO. Abrafesta apresenta pesquisa de mercado durante o Marketing de Casamento. **Revista Exame**, 2017. Disponível em: < <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/abrafesta-apresenta-pesquisa-de-mercado-durante-o-marketing-de-casamento-shtml/>> Acesso em: 03 ago. 2018.
- ISMAIL, S. **Exponential Organizations**: Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it). Diversion Books, 2014.
- KIM, W.; MAUBORGNE, R. **Blue Ocean Strategy**: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Harvard Business Review, 2004.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons, 2010.
- PATEL, N. **Como construir um funil de conversão 3x mais poderoso**, 04 dez. 2015. Disponível em: < <https://neilpatel.com/br/blog/como-construir-um-funil-de-conversao-que-ira-triplicar-seus-lucros/>> Acesso em: 01 out. 2018.
- PESSÔA, M.S.P. Da ideia ao IPO. **Revista Abinee**, São Paulo, 2018. No prelo.
- PORTER, M. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, p. 137-145, 1979.
- PORTER, M. From competitive advantage to corporate strategy. **Harvard Business Review**, 1987.
- RIEPEL, M. **Planilha Canvas Excel**: Modelo de negócios, 21 nov. 2015. Disponível em: < <https://www.guiadoexcel.com.br/planilha-canvas-excel-modelo-de-negocios/>> Acesso em: 01 out. 2018.

RIES, E. **The lean startup**: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Crown Books, 2011.

THIEL, Peter A.; MASTERS, Blake. **Zero to one**: Notes on startups, or how to build the future. Broadway Business, 2014.

WILCOX, J. **How to interview your customers**, 04 jan. 2017. Disponível em: <<https://customerdevlabs.com/2013/11/05/how-i-interview-customers/>> Acesso em: 05 ago. 2018.

WILCOX, J. **Customer Discovery**: What do you ask, 12 jan. 2017. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=OTkP2JDeGWM&feature=youtu.be>> Acesso em: 05 ago. 2018.