



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Vanessa Regina Ostrowski

ANÁLISE DOS PROCESSOS DE EXPERIMENTAÇÃO:
Estudo Multicaso em Startups

Florianópolis

2020

Vanessa Regina Ostrowski

ANÁLISE DOS PROCESSOS DE EXPERIMENTAÇÃO:

Estudo Multicaso em *Startups*

Dissertação submetida ao Programa de Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção
do título de mestre em administração
Orientador: Prof. Rogério Tadeu de Oliveira Lacerda, Dr.

Florianópolis

2020

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Ostrowski, Vanessa Regina

ANÁLISE DOS PROCESSOS DE EXPERIMENTAÇÃO : Estudo
Multicaso em Startups / Vanessa Regina Ostrowski ;
orientador, Rogério Tadeu de Oliveira Lacerda, 2020.
253 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em
Administração, Florianópolis, 2020.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Experimentação. 3. Modelo de
Negócios. 4. Startup. I. Lacerda, Rogério Tadeu de Oliveira
. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de
Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Vanessa Regina Ostrowski
ANÁLISE DOS PROCESSOS DE EXPERIMENTAÇÃO:
Estudo Multicaso em *Startups*

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. André da Silva Leite, Dr.
Instituição Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Júlio Monteiro Teixeira, Dr.
Instituição Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Luiz Salomão Ribas Gomez, Dr.
Instituição Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em administração.

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador do Programa

Prof. Rogério Tadeu de Oliveira Lacerda, Dr.
Orientador

Florianópolis, 2020.

Este trabalho é dedicado aos meus colegas de classe e aos meus queridos familiares e amigos.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, professor Rogério Lacerda, pelas orientações e conhecimentos compartilhados que me ajudaram a enriquecer este trabalho. Agradeço também pelo incentivo que me inspirou a almejar desafios maiores.

Aos professores do programa de pós-graduação em administração, que ao longo do curso ampliaram meus conhecimentos.

Tudo aquilo que o homem ignora, não existe para ele. Por isso, o universo de cada um se resume no tamanho de seu saber. (Albert Einstein)

RESUMO

Em um ambiente incerto os empreendedores precisam inovar seus modelos de negócio. A experimentação auxilia-os a reduzir a incerteza do ambiente, a inovar com recursos limitados e tempo reduzido. Neste contexto, esta dissertação propôs evidenciar as práticas de experimentação realizadas nas *startups* catarinenses para estruturar seus modelos de negócio. Os métodos utilizados foram Proknow-C para revisão bibliográfica e quatro estudos de caso foram realizados em *startups* catarinenses. Os estudos de caso foram realizados por meio de entrevistas semiestruturadas e os dados foram triangulados com documentos fornecidos pelos empreendedores. Os dados foram codificados, por meio do *software* Atlas TI e após a codificação, os casos foram descritos tendo sido priorizados os códigos mais frequentes na narrativa. A discussão dos casos foi desenvolvida por meio de quatro lentes epistemológicas. Os resultados da pesquisa não podem ser generalizados, devido à singularidade do contexto de cada *startup*, além de o estudo corresponder a apenas uma amostragem das *startups* catarinenses. Este estudo atende a necessidade de estudar mais *startups* em seus primeiros anos de vida para entendimento de como funciona o desenvolvimento dos modelos de negócio das *startups*.

Palavras-chave: Experimentação. Inovação de Modelo de Negócios. *Startup*.

ABSTRACT

In an uncertain environment entrepreneurs need to innovate their business models. Experimentation helps entrepreneurs reduce environmental uncertainty, innovate with limited resources and reduced time. In this context, this dissertation proposed to highlight the experimentation practices carried out in startups in Santa Catarina to structure their business models. The methods used were Proknow-C for bibliographic review and four case studies were conducted in startups from Santa Catarina. The case studies were conducted through semi-structured interviews and the data were triangulated with documents provided by the entrepreneurs. The data were encoded, through the Atlas IT software, after coding, the cases were described having prioritized the most frequent codes in the narrative. The discussion of the cases was developed through four epistemological lenses. The results of the research cannot be generalized, due to the uniqueness of the context of each startup, besides the study corresponds to only a sampling of the startups of Santa Catarina. This study meets the need to study more startups in their first years of life to understand how the development of startup business models works.

Keywords: *Experimentation. Business model innovation. Startup.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Enquadramento metodológico	20
Figura 2 Proknow-C	21
Figura 3 Condução do estudo de caso	22
Figura 4 Fluxo para análise dos artigos com pouco reconhecimento científico.....	30
Figura 5 Relações entre as palavras-chave e sua frequência anual	42
Figura 6 Mosquete - Fragmentos do código experimentação.....	59
Figura 7 Mosquete - Fragmentos do código incerteza	64
Figura 8 Mosquete - Fragmentos do código proposta de valor	67
Figura 9 Mosquete - Fragmentos do código relacionamento com o cliente.....	70
Figura 10 Margot - Fragmentos do código racionalidade limitada	75
Figura 11 Margot - Fragmentos do código relacionamento com o cliente.....	78
Figura 12 Margot - Fragmentos do código experimentação.....	81
Figura 13 Tulipa - Fragmentos do código experimentação	88
Figura 14 Tulipa - Fragmentos do código proposta de valor	92
Figura 15 Tulipa - Fragmentos do código aprendido.....	94
Figura 16 Tulipa - Fragmentos do código tempo	96
Figura 17 Conde - Fragmentos do código aprendido.....	101
Figura 18 Modelo Canvas do Projeto LATAM.....	103
Figura 19 Conde - Fragmentos do código incerteza.....	106
Figura 20 Modelo Canvas do Projeto Minerva	107
Figura 21 Conde - Fragmentos do código experimentação.....	111
Figura 22 Conde - Fragmentos do código singularidade.....	117

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Palavras-chave	25
Quadro 2 Combinações e resultados da pesquisa	26
Quadro 3 Portfólio bibliográfico	32
Quadro 4 Relevância dos artigos do portfólio bibliográfico	35
Quadro 5 Relevância das revistas das referências dos artigos do portfólio bibliográfico	39
Quadro 6 Relevância dos autores das referências dos artigos do portfólio bibliográfico	40
Quadro 7 Lente: singularidade	48
Quadro 8 Lente: racionalidade limitada	49
Quadro 9 Oportunidades de pesquisa	52
Quadro 10 Caracterização das <i>startups</i>	53
Quadro 11 Mosquete – Experimentos realizados	63
Quadro 12 Margot - Controle dos experimentos	83
Quadro 13 Margot – Experimentos realizados	85
Quadro 14 Tulipa – Experimentos realizados	91
Quadro 15 Conde – Experimentos realizados	114

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	15
1.1.	PERGUNTA DE PESQUISA, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA.....	16
1.1.1.	Pergunta de Pesquisa.....	16
1.1.2.	Objetivo Geral.....	16
1.1.3.	Objetivos Específicos	16
1.1.4.	Justificativa	17
2.	MÉTODOS ADOTADOS	18
2.1.	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	18
2.2.	INSTRUMENTO DE INTERVENÇÃO: PROKNOW-C	21
2.3.	MÉTODO PARA DESENVOLVER ESTUDO DE CASO.....	22
3.	PROKNOW-C.....	24
3.1.	SELEÇÃO DO PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO.....	24
3.1.1.	Definição dos Eixos da Pesquisa.....	24
3.1.2.	Definição de Palavras-Chave.....	24
3.1.3.	Definição da Base de Dados e Busca	25
3.1.4.	Filtragem do Banco de Artigos Brutos	27
3.1.5.	Teste de Aderência das Palavras-Chave.....	27
3.1.6.	Filtragem do Banco de Artigos.....	27
3.2.	BIBLIOMETRIA.....	34
3.2.1.	BIBLIOMETRIA DOS ARTIGOS DO PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO..	34
3.2.2.	BIBLIOMETRIA DOS ARTIGOS DAS REFERÊNCIAS DO PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO	39
3.2.3.	CRUZAMENTOS DOS DADOS DA BIBLIOMETRIA DOS ARTIGOS DO PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO E SUAS REFERÊNCIAS	41
3.3.	ANÁLISE SISTÊMICA	44

3.3.1.	Lente: Conceito de Experimentos	44
3.3.1.1.	<i>O que é experimentação</i>	44
3.3.1.2.	<i>Como se faz experimentação?</i>	45
3.3.1.3.	<i>Para que serve a experimentação?.....</i>	45
3.3.2.	Lente: Singularidade	46
3.3.3.	Lente: Racionalidade Limitada	48
3.3.4.	Lente: Contexto em que a Experimentação é Utilizada	50
3.3.5.	Lente: Métricas para Aferição dos Experimentos.....	51
4.	ESTUDO DE CASO	53
4.1.	<i>STARTUP MOSQUETE</i>	53
4.1.1.	Método de análise	56
4.1.2.	Incidentes, eventos e códigos identificados no campo	58
4.1.2.1.	<i>Código experimentação</i>	58
4.1.2.2.	<i>Código incerteza.....</i>	64
4.1.2.3.	<i>Código proposta de valor</i>	66
4.1.2.4.	<i>Código relacionamento com o cliente</i>	69
4.2.	<i>STARTUP MARGOT</i>	72
4.2.1.	Método de análise	73
4.2.2.	Incidentes, eventos e códigos identificados no campo	75
4.2.2.1.	<i>Código racionalidade limitada.....</i>	75
4.2.2.2.	<i>Código relacionamento com clientes</i>	77
4.2.2.3.	<i>Código experimentação</i>	80
4.3.	<i>STARTUP TULIPA</i>	86
4.3.1.	Método de análise	86
4.3.2.	Incidentes, eventos e códigos identificados em campo	88
4.3.2.1.	<i>Código experimentação</i>	88

4.3.2.2.	<i>Código proposta de valor</i>	92
4.3.2.3.	<i>Código aprendido</i>	94
4.3.2.4.	<i>Código tempo</i>	96
4.4.	<i>STARTUP CONDE</i>	98
4.4.1.	Método de análise	98
4.4.2.	Incidentes, eventos e códigos identificados em campo	100
4.4.2.1.	<i>Código aprendido</i>	100
4.4.2.2.	<i>Código incerteza</i>	105
4.4.2.3.	<i>Código experimentação</i>	109
4.4.2.4.	<i>Código singularidade</i>	116
4.5.	<i>DISCUSSÃO DOS CASOS</i>	118
4.5.1.	Lente do Conceito de Experimentação	119
4.5.2.	Lente Singularidade	124
4.5.3.	Lente Racionalidade Limitada	125
4.5.4.	Métricas para Aferição do Experimento	127
4.6.	<i>BARREIRAS PARA EXPERIMENTAÇÃO</i>	129
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	131
6.	REFERÊNCIAS	137
7.	APÊNDICES	141

1. INTRODUÇÃO

A ideia de realizar experimentos para desenvolver o modelo de negócio está sendo ensinado em incubadoras, escolas de negócios e *co-works* como abordagem eficaz para lançamento de um negócio de sucesso (GANS; STERN; WU, 2019). Para esta dissertação a experimentação será entendida como um processo que gera aprendizado ao empreendedor por meio de pequenos testes (CHESBROUGH, 2010). O empreendedor aprende, por meio da experimentação, com sua própria experiência a melhorar os resultados do seu negócio (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012).

Em um ambiente incerto exige-se dos empreendedores um foco constante no processo de inovação de seus modelos de negócio (WEISSBROD; BOCKEN, 2017). Essa inovação do modelo de negócios deve ser realizada por meio da experimentação, pois reduz os custos da inovação, ampliando as possibilidades de exploração de oportunidades (KERR; NANDA; RHODES-KROPF, 2014; TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012).

A pesquisa foi desenvolvida em *startups* de base tecnológica, haja vista a importância destas no crescimento econômico e social do estado de Santa Catarina. A pesquisadora se utilizou do método *Knowledge Development Process-Constructivist* (Proknow-C) que se divide em etapas: “seleção do portfólio bibliográfico”; “bibliometria” e “análise sistêmica” (EDUARDO TASCA et al., 2010) e (DE OLIVEIRA LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012) que foram realizadas de janeiro de 2019 a maio de 2019. Na primeira etapa realizou-se uma seleção, na qual entre 5200 artigos, 25 foram selecionados para compor um portfólio bibliográfico representativo do tema de pesquisa.

A segunda etapa desenvolvida foi a bibliometria, dividida em três partes, a primeira: “análise dos dados dos artigos do portfólio bibliográfico;” a segunda: “análise dos dados das referências dos artigos do portfólio bibliográfico;” e a terceira: “cruzamento dos dados dos artigos do portfólio bibliográfico com os dados das suas referências.” A última etapa do Proknow-C é a análise sistêmica, nessa etapa os artigos foram analisados sob cinco lentes (1) Conceito de experimento; (2) Singularidade; (3) Racionalidade limitada; (4) Contexto em que a experimentação é utilizada e (5) Métricas para aferição da experimentação.

Com intuito de explorar as oportunidades de pesquisa identificadas na análise sistêmica foram conduzidos quatro estudos de caso que foram realizados por meio do método de (MIGUEL, 2007), nele há passos para o desenvolvimento do estudo de caso como “planejamento dos casos,” “coleta e análise de dados” e “geração de relatório.” Para o

desenvolvimento do estudo de caso foi utilizado o *software* Atlas TI no qual os dados, as análises e as entrevistas foram codificadas.

Este projeto de pesquisa se divide em seções a primeira demonstrará os procedimentos metodológicos; na segunda apresentará como se realizou a seleção do portfólio bibliográfico; na terceira a bibliometria, na seguinte a análise sistêmica, na subsequente o estudo de caso, na ulterior a discussão dos casos, na seguinte as barreiras para a experimentação e na última as considerações finais da pesquisa.

1.1.PERGUNTA DE PESQUISA, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA

1.1.1. Pergunta de Pesquisa

O estudo apresentado almeja compreender: Quais as práticas de experimentação são adotadas por *startups* catarinenses para a escolha de seus modelos de negócio?

1.1.2. Objetivo Geral

Aspira-se responder à pergunta da pesquisa por meio do objetivo geral que será demonstrar as práticas de experimentação utilizadas em *startups* catarinenses para a escolha de seus modelos de negócio.

1.1.3. Objetivos Específicos

Com intuito de alcançar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos para a pesquisa:

- i. Identificar oportunidades de pesquisa relacionadas a experimentação a partir da literatura científica qualificada;
- ii. Identificar como as *startups* catarinenses utilizam a experimentação para modelar seus modelos de negócio;
- iii. Realizar uma análise crítica das práticas de experimentação identificadas no estudo de caso;
- iv. Identificar as barreiras para implementação de experimentação como instrumento gerencial a partir dos estudos de caso desenvolvidos.

1.1.4. Justificativa

Justifica-se o estudo dos processos de experimentação em empresas de base tecnológica por três motivos principais, o primeiro é a importância econômica que *startups* têm para a economia local. De acordo com o estudo ACATE *Tech Report* de 2019 Santa Catarina possui 11.274 empresas de tecnologia em 2018, empregando 2,2 milhões de pessoas em 2017. Faturamento estimado, em 2018, em 15,8 bilhões de reais, equivalente a 5,2% do PIB do estado. (ACATE, 2019).

O segundo é que apesar de o tema experimentação não ser novo na literatura a experimentação em modelo de negócio, ainda foi pouco desenvolvida na literatura. Destaca-se ainda que o estudo da experimentação em modelos de negócios é um tema em ascensão. No Proknow-C para busca do referencial teórico isso ficou evidente, apenas 3407 artigos possuíam experimentação na combinação das palavras-chave. Dos 25 artigos selecionados para o portfólio 13 são dos últimos cinco anos, o artigo mais antigo é de 2011.

2. MÉTODOS ADOTADOS

A metodologia constitui-se em um conjunto de procedimentos técnicos utilizados pelo pesquisador para alcançar os seus objetivos. A metodologia adotada para uma investigação deixa transparecer a visão de mundo do pesquisador, por meio dos pressupostos filosóficos e paradigmáticos que ele elege e que estarão na base do novo conhecimento construído (CROWTHER; LANCASTER, 2012). Neste capítulo será demonstrado o método utilizado para o alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa. O mesmo está dividido em três seções: enquadramento metodológico, procedimentos para revisão bibliográfica e método adotado para estudo de caso.

2.1. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O enquadramento metodológico adotado nesta pesquisa resta demonstrado na Figura 1. A natureza do objeto é descritiva, tendo em vista que almeja descrever fatos e/ou fenômenos de determinada realidade (CROWTHER; LANCASTER, 2012). A pesquisa descritiva é caracterizada pela tentativa de compreensão de um fenômeno, de forma que o pesquisador para entendê-la utiliza-se da descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos (DE PÁDUA, 2019). A natureza dos artigos é prática; por estudo de caso e teórica; por conceitual aplicada, essa natureza refere-se a pesquisas que utilizam o conhecimento científico para intervenção na realidade (DE PÁDUA, 2019).

A lógica da pesquisa será a indutiva, pois, mesmo que haja uma pesquisa bibliográfica prévia para a formação do referencial teórico, o campo poderá demonstrar uma realidade diversa da literatura. Assim, os argumentos indutivos podem levar a conclusões cujo o conteúdo é mais amplo do que as premissas nas quais foram baseadas (CROWTHER; LANCASTER, 2012). A natureza da pesquisa será qualitativa, pois o processo qualitativo utiliza o espaço empírico em seu ambiente natural. Logo, a obtenção dos resultados dependerá da descrição do que é presenciado pelo pesquisador durante sua experiência em campo; este pode observar o processo ocorrendo, não apenas o resultado (DE PÁDUA, 2019).

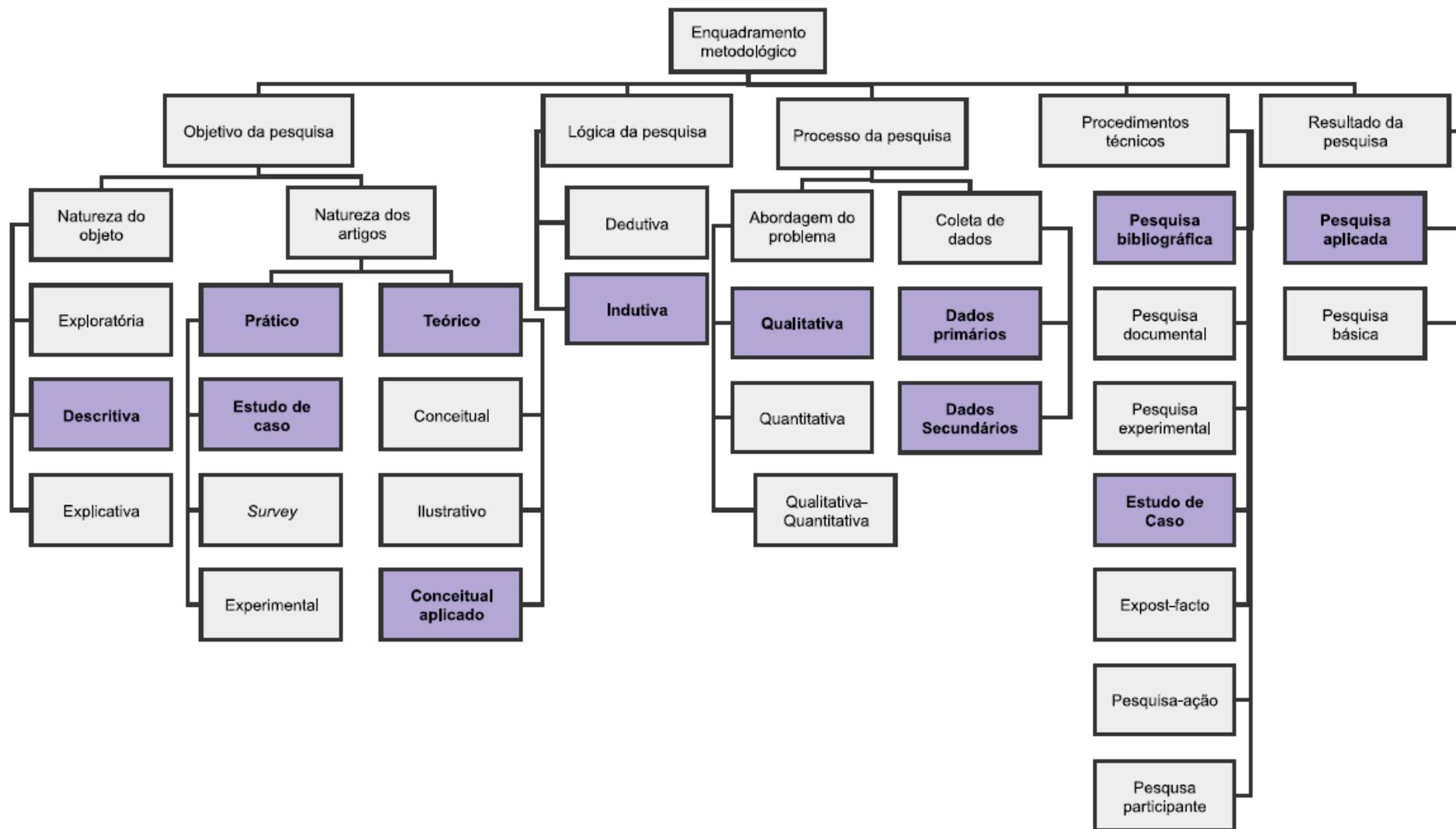
Foram coletados dados primários e secundários, pois, assim, a pesquisadora pôde aprofundar a investigação e obter dados mais precisos para o desenvolvimento da pesquisa (CROWTHER; LANCASTER, 2012). Quanto aos resultados, esta pesquisa será aplicada, tendo em vista que almeja produzir conhecimentos científicos para aplicação prática no

cotidiano das *startups*. A pesquisa aplicada se dedica a entender problemas concretos e específicos com resultados práticos e imediatos (DE PÁDUA, 2019).

No que tange aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi bibliográfica, pois permite ao pesquisador uma visão ampla do tema e de suas lacunas para futuras pesquisas (MIGUEL, 2007). Por meio da pesquisa bibliográfica, a pesquisadora desenvolveu a fundamentação teórica e, com base nesta, foi a campo investigar os fenômenos (DE PÁDUA, 2019). O método adequado para pesquisar processos específicos e entender como os fenômenos ocorrem é o estudo de caso (CROWTHER; LANCASTER, 2012), tendo em vista que estes não são suficientemente conhecidos (MIGUEL, 2007).

Esta pesquisa terá estudos de caso múltiplos, pois permitem entender de modo mais amplo o fenômeno (CROWTHER; LANCASTER, 2012), embora, os casos não possam ser comparados em virtude de sua singularidade. Com intuito de atingir o primeiro objetivo de pesquisa; identificar oportunidades de pesquisa relacionadas a experimentação a partir da literatura científica qualificada; utilizou-se a metodologia Proknow-C.

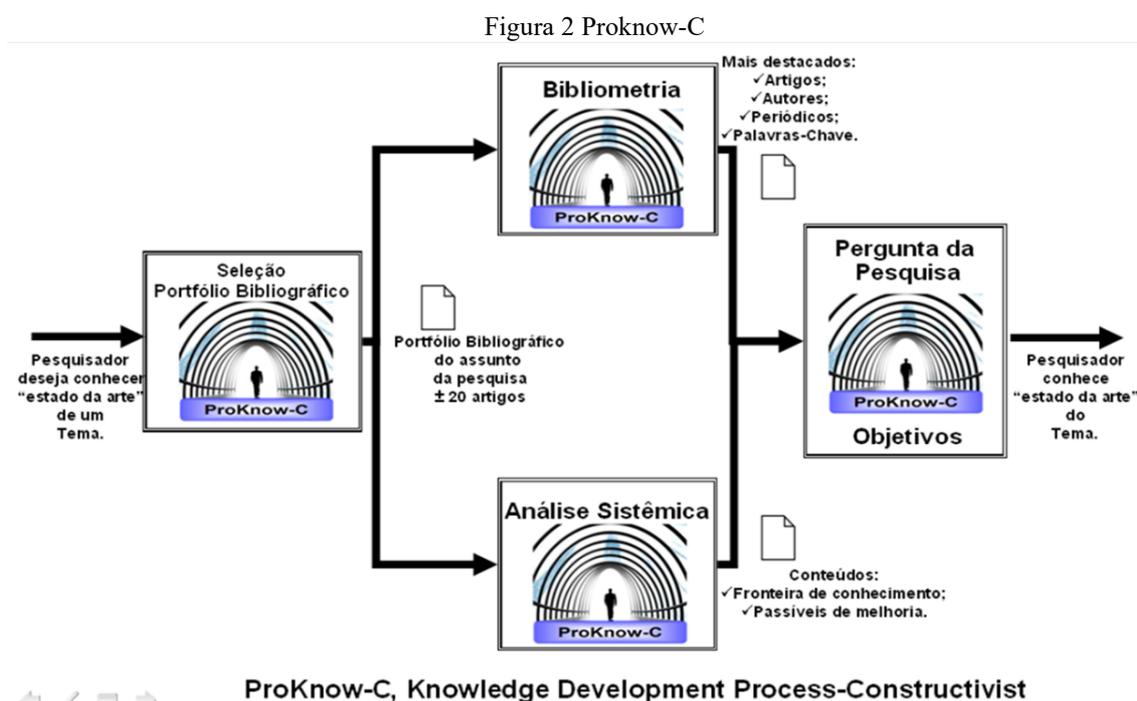
Figura 1 Enquadramento metodológico



Fonte: Adaptado de (EDUARDO TASCA et al., 2010).

2.2. INSTRUMENTO DE INTERVENÇÃO: PROKNOW-C

O instrumento ProKnow-C é um processo construtivista para identificação de oportunidades de pesquisa (DE OLIVEIRA LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012). Foi desenvolvido pelos pesquisadores do Laboratório de Metodologias Multicritério em Apoio à Decisão da Universidade Federal de Santa Catarina (LABMCDA) (ENSSLIN; ENSSLIN; DE MORAES PINTO, 2013) e é dividido em quatro etapas conforme demonstra a Figura 2.



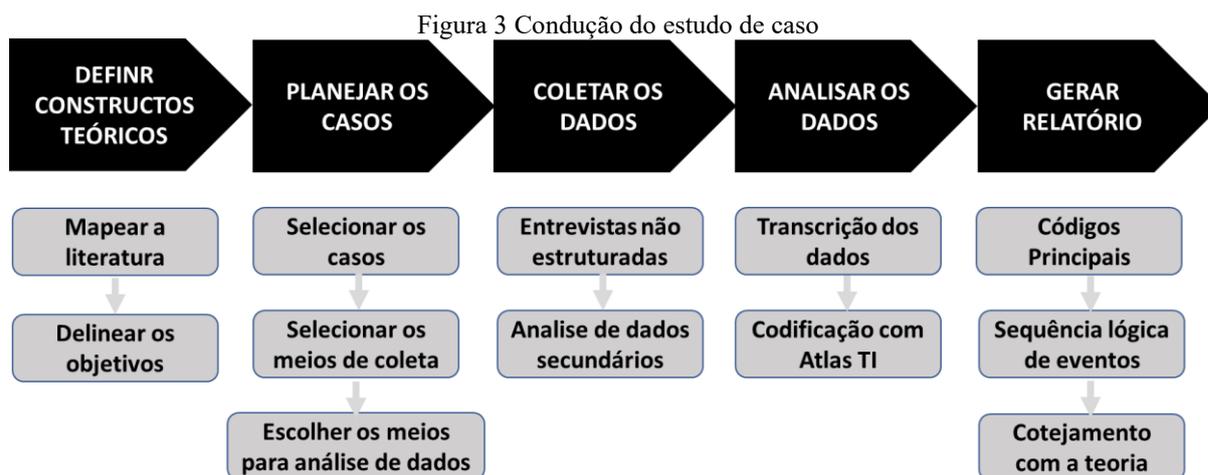
Fonte: Adaptado de (ENSSLIN; ENSSLIN; DE MORAES PINTO, 2013).

A primeira etapa é a seleção de um portfólio bibliográfico que seja representativo do tema de pesquisa. Nesta pesquisa a seleção realizou-se no campo de pesquisa da experimentação em modelos de negócios. A segunda etapa é a bibliometria, que é uma técnica quantitativa e estatística utilizada para medir os índices de produção e disseminação da produção científica (DE PÁDUA, 2019), ou seja, evidencia os artigos, os autores e os periódicos de destaque.

A terceira etapa é a análise sistêmica, que consiste na análise de conteúdo do portfólio bibliográfico, esta análise ocorre por meio de lentes epistemológicas derivadas dos conceitos que são foco da pesquisa. A análise sistêmica resulta no estado da arte do campo científico e nas oportunidades de pesquisa encerrando o Proknow-C.

2.3. MÉTODO PARA DESENVOLVER ESTUDO DE CASO

Almeja-se atingir o segundo objetivo desta pesquisa; identificar como as *startups* catarinenses utilizam a experimentação para modelar seu modelo de negócios; com o método de estudo de caso desenvolvido por (MIGUEL, 2007).



Fonte: Adaptado de (MIGUEL, 2007).

A primeira etapa da condução de estudo de caso foi realizada por meio do instrumento ProKnow-C, conforme demonstrado na Figura 3. O planejamento dos casos iniciou-se pela definição dos critérios para seleção das *startups*. As empresas foram selecionadas por meio de amostragem proposital, procurando por *startups* que tivessem iniciado seu negócio ou que tivessem em fase de mudança de modelo de negócio, por meio de processo de experimentação, pois assim poderiam demonstrar a exequibilidade da teoria (ENSSLIN; ENSSLIN; DE MORAES PINTO, 2013) (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007).

Foram realizadas sete entrevistas com empreendedores de diferentes *startups*. Destas entrevistas foram selecionados quatro casos para compor a pesquisa. As três *startups* descartadas pela pesquisadora já tinham seu modelo de negócio definido há alguns meses e, por meio das entrevistas, foi possível identificar que, naquele momento, nenhuma experimentação estava sendo realizada, de forma estruturada, em nenhum dos componentes do modelo de negócio da *startup*. As *startups* selecionadas são de base tecnológica, localizadas em Santa Catarina, tendo em vista a importância destas empresas para a economia local.

Para uma condução mais confiável do estudo de caso é importante criar um protocolo de pesquisa com procedimentos e regras gerais para a sua condução (MIGUEL, 2007). Dados secundários como *site*, ferramentas de controle gerencial, contratos ou outros documentos

disponibilizados pelas *startups* foram analisados pela pesquisadora. As entrevistas foram realizadas com os sócios-fundadores que estiveram diretamente envolvidos nos processos de experimentação. As entrevistas foram gravadas e transcritas para o Atlas TI, onde foram codificadas. Após codificação e análise dos documentos, construiu-se uma narrativa que foi encaminhada aos entrevistados para que lessem e verificassem se as informações estavam coerentes com a realidade da *startup*.

A última etapa da condução do estudo de caso atendeu o terceiro e o quarto objetivos específicos desta pesquisa. O terceiro objetivo: realizar uma análise crítica e das práticas de experimentação identificadas no estudo de caso; foi desenvolvido com o auxílio da ferramenta Atlas TI na qual os dados, as análises e as entrevistas foram codificadas e organizadas logicamente. Após a transcrição das entrevistas e a codificação usando o *software* de codificação qualitativa, identificaram-se duas variáveis relevantes.

A primeira variável de análise se dá pela frequência dos códigos identificados. Outra variável se dá pela análise de co-ocorrência entre os códigos que demonstra a correlação entre os códigos ou sobreposição entre eles, “*Code Cooccurrence Table*.”. Os dados foram organizados de forma decrescente em uma tabela e o relacionamento entre as duas variáveis foi realizado por meio de gráficos. Os códigos que se apresentam no quadrante superior tanto em frequência como em co-ocorrência são os códigos mais importantes no momento da pesquisa dentro de cada *startup* e a partir destes descrever-se-á cada estudo de caso.

Após a descrição dos estudos de caso e discussão destes a pesquisadora desenvolveu o último objetivo de pesquisa: identificar as barreiras para implementação de experimentação como instrumento gerencial a partir dos estudos de caso desenvolvidos; demonstrando os pontos críticos encontrados nos estudos de caso para que a experimentação seja utilizada cotidianamente nas *startups* catarinenses.

3. PROKNOW-C

3.1. SELEÇÃO DO PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO

A seleção do portfólio bibliográfico consiste em um processo no qual o pesquisador seleciona uma gama de artigos que fazem alusão ao tema da pesquisa, alinhados de acordo com a sua percepção e com as delimitações impostas (ENSSLIN; ENSSLIN; DE MORAES PINTO, 2013). A partir desta seleção, a pesquisadora compôs o portfólio bibliográfico com artigos relevantes a partir dos quais se estruturou o conhecimento teórico da pesquisa.

3.1.1. DEFINIÇÃO DOS EIXOS DA PESQUISA

A definição dos eixos da pesquisa ocorreu em virtude do conhecimento prévio da pesquisadora e de seu orientador a respeito da área de pesquisa. Definiu-se que seriam utilizados para a pesquisa dois eixos, sendo que no Eixo 1 a palavra “*experimentation*” que se refere ao processo que se pretende pesquisar e no Eixo 2 a palavra “*entrepreneurship*”, pois refere-se à característica de empresas que usam experimentação.

3.1.2. DEFINIÇÃO DE PALAVRAS-CHAVE

Com base nestes eixos, as palavras-chaves foram escolhidas para eixo 1: (a) *heuristic*, (b) *effectuation*, (c) *lean startup*, (d) *circular business*, (e) *uncertainty*, (f) *fail**, (g) *experiment**, (h) *strategic legitimation* (i) *business mode**; e para o eixo 2: (a) *new venture*, (b) *small and medium enterprise*, (c) *entreprene** (d) *startup* e (e) *new company*. Demonstrado abaixo no Quadro 1.

Utilizou-se o asterisco ao final de algumas palavras para ampliar a busca de palavras que pudessem aparecer com pequenas variações. As palavras-chave provenientes do eixo 1 foram relacionadas com as palavras-chave do eixo 2 sob o critério “*and*”. Destas combinações surgiram 45 combinações que foram inseridas na base de dados Scopus. Estas buscas resultaram em um total de 9195 artigos.

Quadro 1 Palavras-chave

	EIXO 1	EIXO 2
1	experiment*	new company
2	strategic legitimation	sme or small and medium enterprise
3	business mode*	startup
4	heuristic	new venture
5	effectuation	entreprene*
6	Lean startup	
7	circular business	
8	uncertainty	
9	fail*	

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

3.1.3. DEFINIÇÃO DA BASE DE DADOS E BUSCA

Delimitadas as palavras-chave, a pesquisadora escolheu a base de dados SCOPUS para a pesquisa. Os critérios utilizados para a seleção foram o fato de a base de dados estar disponibilizada no Portal CAPES; apresentar o índice de relevância dos periódicos em seu sítio; bem como ferramentas de pesquisa *booleanas*; além de possuir uma grande quantidade de artigos na área da temática deste artigo que é *Business Management*.

Iniciou-se, na sequência, o processo de buscas das combinações das palavras-chave no banco de dados. Foram colocados como parâmetros limitantes para as buscas da pesquisa que apenas deveriam retornar artigos que foram publicados de 2009 a 2019. Além disso, as combinações das palavras dos eixos foram inseridas no campo de pesquisa que foi limitado a procurar por aquela combinação apenas em “Título” ou “Resumo” ou “Palavra-Chave”.

Sucederam-se 45 buscas nos parâmetros informados que resultaram em um total de 9195 artigos, demonstrados no Quadro 2. Estes artigos foram exportados para o *software* Endnote para um melhor gerenciamento dos passos que seriam realizados na sequência.

Quadro 2 Combinações e resultados da pesquisa

COMBINAÇÕES DAS PALAVRAS-CHAVE			
EIXO 1	OPERADOR	EIXO 2	SCOPUS
"Experiment*"	AND	"startup"	1421
"strategic legitimation"	AND	"startup"	1
"business mode*"	AND	"startup"	106
"heuristic"	AND	"startup"	31
"effectuation"	AND	"startup"	7
"Lean startup"	AND	"startup"	39
"circular business"	AND	"startup"	2
"uncertainty"	AND	"startup"	113
"fail*"	AND	"startup"	385
"Experiment*"	AND	"new company"	14
"strategic legitimation"	AND	"new company"	0
"business mode*"	AND	"new company"	12
"heuristic"	AND	"new company"	3
"effectuation"	AND	"new company"	0
"Lean startup"	AND	"new company"	0
"circular business"	AND	"new company"	0
"uncertainty"	AND	"new company"	12
"fail*"	AND	"new company"	18
"Experiment*"	AND	"entreprene*"	1115
"strategic legitimation"	AND	"entreprene*"	1
"business mode*"	AND	"entreprene*"	860
"heuristic"	AND	"entreprene*"	124
"effectuation"	AND	"entreprene*"	207
"Lean startup"	AND	"entreprene*"	19
"circular business"	AND	"entreprene*"	7
"uncertainty"	AND	"entreprene*"	891
"fail*"	AND	"entreprene*"	1545
"Experiment*"	AND	"New venture"	60
"strategic legitimation"	AND	"New venture"	0
"business mode*"	AND	"New venture"	73
"heuristic"	AND	"New venture"	11
"effectuation"	AND	"New venture"	58
"Lean startup"	AND	"New venture"	3
"circular business"	AND	"New venture"	0
"uncertainty"	AND	"New venture"	89
"fail*"	AND	"New venture"	130
"Experiment*"	AND	"sme" or "small and medium enterprise"	797
"strategic legitimation"	AND	"sme" or "small and medium enterprise"	0
"business mode*"	AND	"sme" or "small and medium enterprise"	223
"heuristic"	AND	"sme" or "small and medium enterprise"	0
"effectuation"	AND	"sme" or "small and medium enterprise"	17
"Lean startup"	AND	"sme" or "small and medium enterprise"	0
"circular business"	AND	"sme" or "small and medium enterprise"	4
"uncertainty"	AND	"sme" or "small and medium enterprise"	291
"fail*"	AND	"sme" or "small and medium enterprise"	506
			9195

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

3.1.4. FILTRAGEM DO BANCO DE ARTIGOS BRUTOS

Na plataforma do *software* Endnote iniciou-se o processo de seleção dos artigos seguindo a metodologia Proknow-C. O primeiro passo foi a exclusão dos artigos repetidos, assim, eliminando a redundância decorrente da sobreposição. Neste momento foram excluídos 3995 artigos, restando 5200 artigos.

Na sequência foi realizada a etapa de “Filtro do Banco de Artigos Bruto não Repetidos quanto ao Alinhamento do Título”, etapa na qual coube à pesquisadora ler os 5200 títulos dos artigos e verificar quais deles possuíam alinhamento com o tema da pesquisa a ser desenvolvida. Procedeu-se à leitura, mediante a qual foram excluídos 5077 artigos por não terem alinhamento com a pesquisa, destarte seguiram para a próxima etapa 123 artigos. Faz-se importante destacar que há subjetividade nesta etapa; assim como nas demais; pois durante a seleção a pesquisadora utiliza-se de seu conhecimento prévio a respeito da pesquisa para excluir ou não um artigo do portfólio.

3.1.5. TESTE DE ADERÊNCIA DAS PALAVRAS-CHAVE

Dentre estes 123 artigos foram selecionados dois que em uma leitura horizontal estavam alinhados com a temática proposta para a pesquisa. Foram analisadas as palavras-chave para verificar se a aderência das palavras-chave escolhidas pela pesquisadora estava coerente com as palavras-chave usadas pelos autores destes dois artigos.

O primeiro artigo selecionado foi (BOJOVIC; GENET; SABATIER, 2018)¹. Este possui como palavras-chave: “*business modeling*”, *experimentation*, “*business model dynamics*”, “*business model design*” e “*strategic legitimation*”. O segundo artigo selecionado foi (ALDRICH; YANG, 2014)² no qual as palavras-chave são: “*causation*, *effectuation*, *entrepreneurial thinking* e *lean startup*”. Considerou-se que o conjunto de palavras-chave escolhido pela pesquisadora estava coerente com ambos artigos.

3.1.6. FILTRAGEM DO BANCO DE ARTIGOS

A próxima etapa, da metodologia Proknow-C, diz respeito à verificação do reconhecimento científico dos artigos que foram, até este momento, selecionados para compor

¹ “Learning, signaling, and convincing: The role of experimentation in the business modeling process”

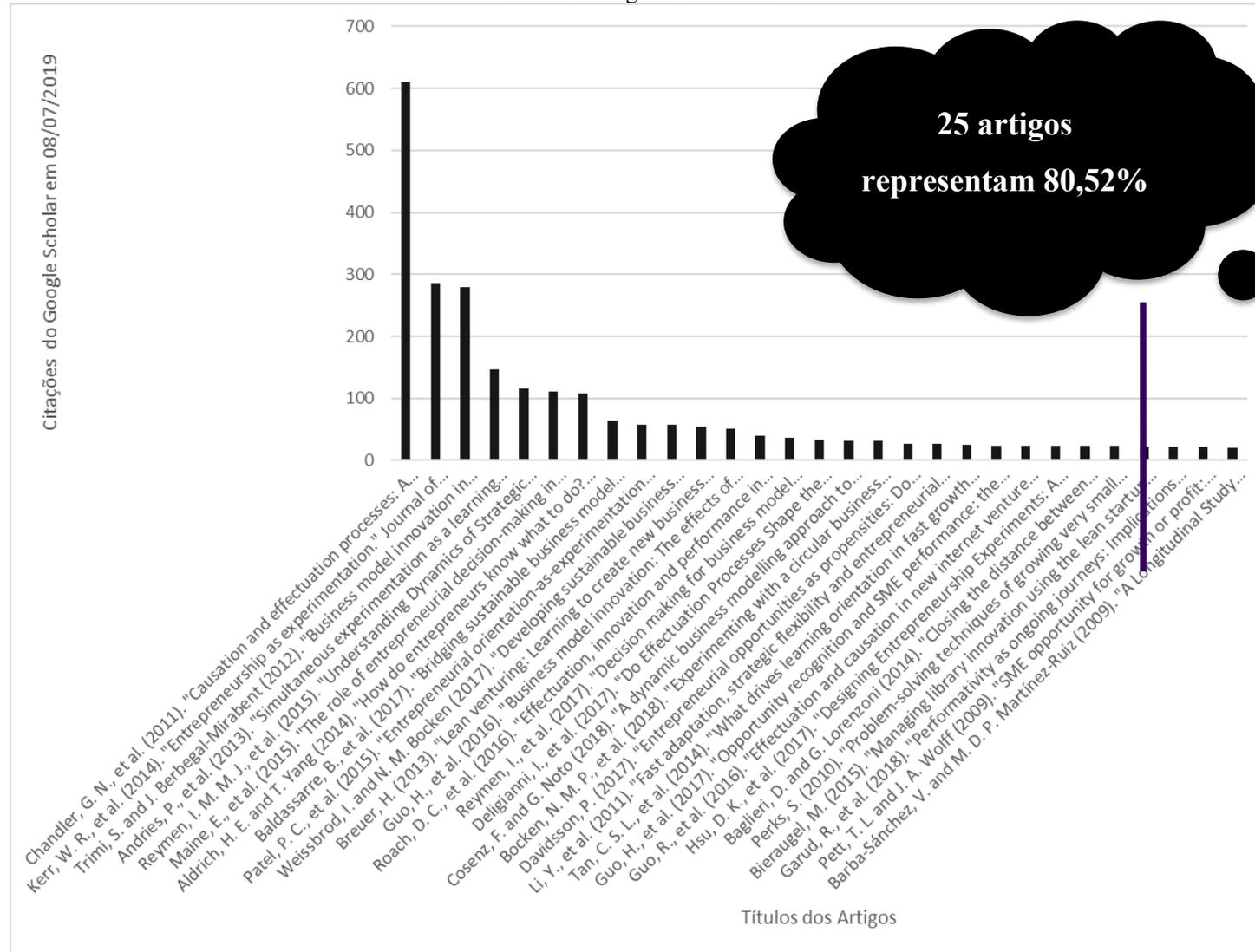
² “How do entrepreneurs know what to do? Learning and organizing in new ventures”

o portfólio bibliográfico da pesquisa. Para tanto, verificou-se o número de citações que cada artigo possuía no Google Scholar. Esta etapa foi realizada em apenas um dia (08/07/2019) para evitar distorções em virtude de lapso temporal. Os dados coletados foram organizados em uma planilha da qual extraiu-se Diagrama de Pareto ³ apresentado no Gráfico 1.

Seguindo o Diagrama de Pareto fez-se uma linha de corte nos artigos que possuíam 80,52% das citações totalizando 25 artigos. Neste momento, tem-se 25 artigos que possuem título alinhado com o tema da pesquisa e que possuem reconhecimento científico. Estes 25 artigos compõem o repositório K. Enquanto, os 98 artigos que possuem pouca representatividade (19,48%) no que tange ao reconhecimento científico de seus pares compõem o repositório P. Prossegue-se a filtragem dos artigos a partir da leitura dos resumos dos 25 artigos que integram o repositório K. Nesta leitura, verificou-se o alinhamento do artigo com o tema da pesquisa e três artigos foram descartados, permanecendo 22 artigos no repositório K.

³ O Diagrama de Pareto, conhecido como regra do 80/20 foi criado pelo professor. David Juran que afirmou que 80% das consequências derivam de 20% das causas.

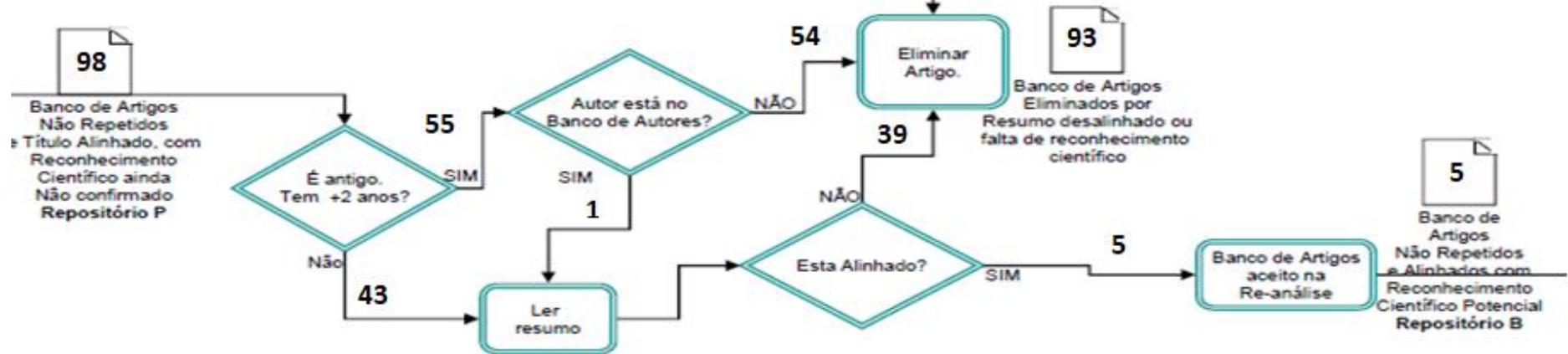
Gráfico 1 Diagrama de Pareto



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

A etapa consecutiva, da metodologia ProKnow-C, tem o intuito de verificar se dentro do repositório P possui artigos que, mesmo com pouco reconhecimento científico, possam ser utilizados para compor o portfólio bibliográfico sob outros critérios de seleção. Tem-se 98 artigos no repositório P que passaram pelo fluxo da busca da figura abaixo.

Figura 4 Fluxo para análise dos artigos com pouco reconhecimento científico



Fonte: Adaptado de (EDUARDO TASCA et al., 2010).

Voltando à separação temporal, 55 eram antigos; ou seja, foram publicados há mais de dois anos; e 43 artigos foram publicados nos últimos dois anos (2018 e 2019). Estes 43 artigos tiveram seus resumos lidos na íntegra pela pesquisadora para aferição de aderência dos artigos à pesquisa. Após leitura, verificou-se compatibilidade de quatro artigos, suprimindo-se 39 artigos definitivamente.

Os 55 artigos que foram publicados em período superior a dois anos tiveram seus autores comparados com os autores dos artigos que já compunham o repositório K e apenas um foi coincidente, conseqüentemente, descartaram-se 54 artigos. A pesquisadora leu o resumo deste artigo e o acrescentou ao repositório B.

Conseqüentemente restaram cinco artigos que possuíam reconhecimento científico potencial e estavam com título e resumo alinhados com o tema da pesquisa. Estes cinco artigos foram unidos ao Repositório K, formando um outro repositório denominado Repositório B. Por conseguinte, tem-se 27 artigos para a próxima etapa do Proknow-C. Esta etapa consistiu-se na leitura completa dos 27 artigos.

Após leitura completa dos artigos, foram descartados dois que não estavam alinhados com o tema proposto para a pesquisa. Desta forma, 25 artigos passaram a compor o portfólio bibliográfico, conforme demonstra o Quadro 3.

Quadro 3 Portfólio bibliográfico

PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO

Aldrich, H. E. and T. Yang (2014). "How do entrepreneurs know what to do? learning and organizing in new ventures." <i>Journal of Evolutionary Economics</i> 24(1): 59-82.
Andries, P., et al. (2013). "Simultaneous experimentation as a learning strategy: Business model development under uncertainty." <i>Strategic Entrepreneurship Journal</i> 7(4): 288-310.
Baldassarre, B., et al. (2017). "Bridging sustainable business model innovation and user-driven innovation: A process for sustainable value proposition design." <i>Journal of Cleaner Production</i> 147: 175-186.
Balocco, R., et al. (2019). "Lean business models change process in digital entrepreneurship." <i>Business Process Management Journal</i> . ⁴
Bocken, N. M. P., et al. (2017). "Business model experimentation for circularity: Driving sustainability in a large international clothing retailer." <i>Economics and Policy of Energy and the Environment</i> 2017(1): 85-122. ⁵
Bocken, N. M. P., et al. (2018). "Experimenting with a circular business model: Lessons from eight cases." <i>Environmental Innovation and Societal Transitions</i> 28: 79-95.
Bojovic, N., et al. (2018). "Learning, signaling, and convincing: The role of experimentation in the business modeling process." <i>Long Range Planning</i> 51(1): 141-157. ⁶
Breuer, H. (2013). "Lean venturing: Learning to create new business through exploration, elaboration, evaluation, experimentation, and evolution." <i>International Journal of Innovation Management</i> 17(03): 1340013.
Chandler, G. N., et al. (2011). "Causation and effectuation processes: A validation study." <i>Journal of Business Venturing</i> 26(3): 375-390.
Cosenz, F. and G. Noto (2018). "A dynamic business modelling approach to design and experiment new business venture strategies." <i>Long Range Planning</i> 51(1): 127-140.
Deligianni, I., et al. (2017). "Do Effectuation Processes Shape the Relationship Between Product Diversification and Performance in New Ventures?" <i>Entrepreneurship: Theory and Practice</i> 41(3): 349-377.
Ganguly, A. and J. Euchner (2018). "Conducting Business Experiments: Validating New Business Models Well-designed business experiments can help validate assumptions and reduce risk associated with new business models." <i>Research Technology Management</i> 61(2): 27-36. ⁷

⁴ Artigo do repositório P⁵ Artigo do repositório P⁶ Artigo do repositório P⁷ Artigo do repositório P

PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO

Guo, H., et al. (2016). "Business model innovation: The effects of exploratory orientation, opportunity recognition, and entrepreneurial bricolage in an emerging economy." <u>Asia Pacific Journal of Management</u> 33(2): 533-549.
Guo, H., et al. (2017). "Opportunity recognition and SME performance: the mediating effect of business model innovation." <u>R and D Management</u> 47(3): 431-442.
Guo, R., et al. (2016). "Effectuation and causation in new internet venture growth: The mediating effect of resource bundling strategy." <u>Internet Research</u> 26(2): 460-483.
Kerr, W. R., et al. (2014). "Entrepreneurship as experimentation." <u>Journal of Economic Perspectives</u> 28(3): 25-48.
Li, Y., et al. (2011). "Fast adaptation, strategic flexibility and entrepreneurial roles." <u>Chinese Management Studies</u> 5(3): 256-271.
Maine, E., et al. (2015). "The role of entrepreneurial decision-making in opportunity creation and recognition." <u>Technovation</u> 39-40(1): 53-72.
Mansoori, Y. and M. Lackeus (2019). "Comparing effectuation to discovery-driven planning, prescriptive entrepreneurship, business planning, lean startup, and design thinking." <u>Small Business Economics</u> . ⁸
Patel, P. C., et al. (2015). "Entrepreneurial orientation-as-experimentation and firm performance: The enabling role of absorptive capacity." <u>Strategic Management Journal</u> 36(11): 1739-1749.
Reymen, I. M. M. J., et al. (2015). "Understanding Dynamics of Strategic Decision Making in Venture Creation: A Process Study of Effectuation and Causation." <u>Strategic Entrepreneurship Journal</u> 9(4): 351-379.
Reymen, I., et al. (2017). "Decision making for business model development: a process study of effectuation and causation in new technology-based ventures." <u>R&D Management</u> 47(4): 595-606.
Roach, D. C., et al. (2016). "Effectuation, innovation and performance in SMEs: an empirical study." <u>European Journal of Innovation Management</u> 19(2): 214-238.
Trimi, S. and J. Berbegal-Mirabent (2012). "Business model innovation in entrepreneurship." <u>International Entrepreneurship and Management Journal</u> 8(4): 449-465.
Weissbrod, I. and N. M. Bocken (2017). "Developing sustainable business experimentation capability—a case study." <u>Journal of Cleaner Production</u> 142: 2663-2676.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

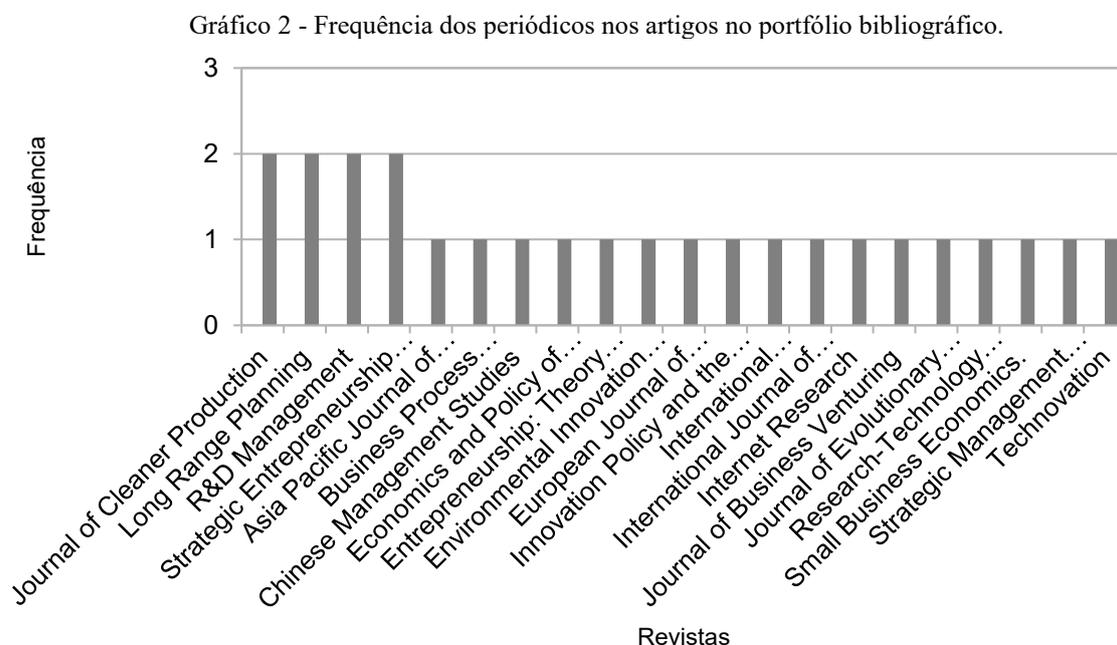
⁸ Artigo do repositório P

3.2.BIBLIOMETRIA

A bibliometria é uma técnica quantitativa e estatística que almeja medir os índices de produção, reconhecimento e disseminação do conhecimento científico. Faz-se essencial para o trabalho do pesquisador, pois auxilia na triagem das fontes de informação e fornece ao pesquisador ferramentas indispensáveis para o desenvolvimento da ciência (FORESTI, 1990)

3.2.1. BIBLIOMETRIA DOS ARTIGOS DO PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO

A bibliometria foi dividida em três etapas. Na primeira analisou-se os dados dos 25 artigos do portfólio bibliográfico; na sequência fez-se a verificação dos dados bibliométricos das referências do portfólio bibliográfico; já a terceira etapa comparou-se dos dados obtidos na primeira e na segunda etapa da bibliometria. Iniciou-se a análise dos 25 artigos que compõem o portfólio bibliográfico pelo levantamento da relevância dos periódicos. Neste levantamento há homogeneidade dos periódicos, pois somaram um total de 21 periódicos com um artigo e apenas quatro periódicos possuíam dois artigos. Estes quatro periódicos de destaque são: (a) *Journal of Cleaner Production*, (b) *Long Range Planning*, (c) *R&D Management* e (d) *Strategic Entrepreneurship Journal*.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Na sequência foi empreendida a comparação do reconhecimento científico dos artigos do portfólio bibliográfico. Nesta fase, observou-se uma discrepância entre o artigo mais citado e os demais artigos do portfólio bibliográfico. Outrossim, cabe destacar que os demais artigos não possuem grande divergência entre um e outro, apresentando equidade quanto ao reconhecimento de seus pares, se se considerar o lapso temporal entre a publicação dentre eles.

O artigo mais citado, (a) Chandler, G. N., et al. (2011). "*Causation and effectuation processes: A validation study.*" *Journal of Business Venturing* 26(3): 375-390; com 610 citações; O segundo e terceiro artigos mais citados (b) Kerr, W. R., et al. (2014). "*Entrepreneurship as experimentation.*" *Journal of Economic Perspectives* 28(3): 25-48; (c) Trimi, S. and J. Berbegal-Mirabent (2012). "*Business model innovation in entrepreneurship.*" *International Entrepreneurship and Management Journal* 8(4): 449-465; com 295 e 280 citações, respectivamente.

Quadro 4 Relevância dos artigos do portfólio bibliográfico

PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO	CIT
Chandler, G. N., et al. (2011). "Causation and effectuation processes: A validation study." <i>Journal of Business Venturing</i> 26(3): 375-390.	610
Kerr, W. R., et al. (2014). "Entrepreneurship as experimentation." <i>Journal of Economic Perspectives</i> 28(3): 25-48.	295
Trimi, S. and J. Berbegal-Mirabent (2012). "Business model innovation in entrepreneurship." <i>International Entrepreneurship and Management Journal</i> 8(4): 449-465.	280
Andries, P., et al. (2013). "Simultaneous experimentation as a learning strategy: Business model development under uncertainty." <i>Strategic Entrepreneurship Journal</i> 7(4): 288-310.	147
Reymen, I. M. M. J., et al. (2015). "Understanding Dynamics of Strategic Decision Making in Venture Creation: A Process Study of Effectuation and Causation." <i>Strategic Entrepreneurship Journal</i> 9(4): 351-379.	115
Maine, E., et al. (2015). "The role of entrepreneurial decision-making in opportunity creation and recognition." <i>Technovation</i> 39-40(1): 53-72.	110
Aldrich, H. E. and T. Yang (2014). "How do entrepreneurs know what to do? learning and organizing in new ventures." <i>Journal of Evolutionary Economics</i> 24(1): 59-82.	108
Baldassarre, B., et al. (2017). "Bridging sustainable business model innovation and user-driven innovation: A process for sustainable value proposition design." <i>Journal of Cleaner Production</i> 147: 175-186.	64

PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO	CIT
Patel, P. C., et al. (2015). "Entrepreneurial orientation-as-experimentation and firm performance: The enabling role of absorptive capacity." <u>Strategic Management Journal</u> 36 (11): 1739-1749.	59
Weissbrod, I. and N. M. Bocken (2017). "Developing sustainable business experimentation capability—a case study." <u>Journal of Cleaner Production</u> 142 : 2663-2676.	57
Breuer, H. (2013). "Lean venturing: Learning to create new business through exploration, elaboration, evaluation, experimentation, and evolution." <u>International Journal of Innovation Management</u> 17 (03): 1340013.	54
Guo, H., et al. (2016). "Business model innovation: The effects of exploratory orientation, opportunity recognition, and entrepreneurial bricolage in an emerging economy." <u>Asia Pacific Journal of Management</u> 33 (2): 533-549.	51
Roach, D. C., et al. (2016). "Effectuation, innovation and performance in SMEs: an empirical study." <u>European Journal of Innovation Management</u> 19 (2): 214-238.	40
Reymen, I., et al. (2017). "Decision making for business model development: a process study of effectuation and causation in new technology-based ventures." <u>R and D Management</u> 47 (4): 595-606.	36
Deligianni, I., et al. (2017). "Do Effectuation Processes Shape the Relationship Between Product Diversification and Performance in New Ventures?" <u>Entrepreneurship: Theory and Practice</u> 41 (3): 349-377.	33
Cosenz, F. and G. Noto (2018). "A dynamic business modelling approach to design and experiment new business venture strategies." <u>Long Range Planning</u> 51 (1): 127-140.	32
Bocken, N. M. P., et al. (2018). "Experimenting with a circular business model: Lessons from eight cases." <u>Environmental Innovation and Societal Transitions</u> 28 : 79-95.	31
Li, Y., et al. (2011). "Fast adaptation, strategic flexibility and entrepreneurial roles." <u>Chinese Management Studies</u> 5 (3): 256-271.	26
Guo, H., et al. (2017). "Opportunity recognition and SME performance: the mediating effect of business model innovation." <u>R and D Management</u> 47 (3): 431-442.	24
Guo, R., et al. (2016). "Effectuation and causation in new internet venture growth: The mediating effect of resource bundling strategy." <u>Internet Research</u> 26 (2): 460-483.	24
Bocken, N. M. P., et al. (2017). "Business model experimentation for circularity: Driving sustainability in a large international clothing retailer." <u>Economics and Policy of Energy and the Environment</u> 2017 (1): 85-122.	11

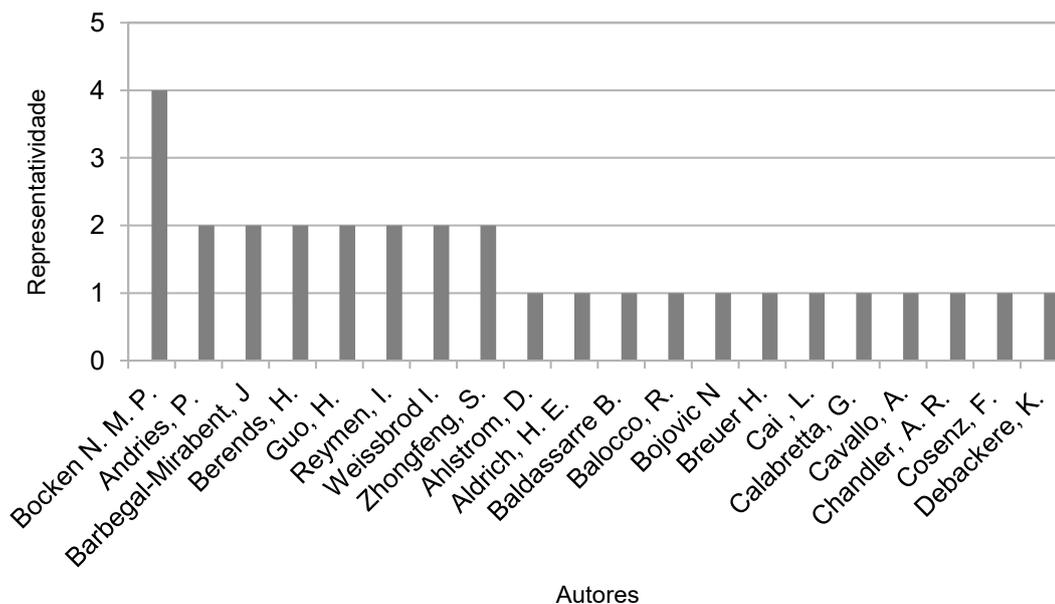
PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO	CIT
Bojovic, N., et al. (2018). "Learning, signaling, and convincing: The role of experimentation in the business modeling process." <u>Long Range Planning</u> 51(1): 141-157.	6
Ganguly, A. and J. Euchner (2018). "Conducting Business Experiments: Validating New Business Models Well-designed business experiments can help validate assumptions and reduce risk associated with new business models." <u>Research Technology Management</u> 61(2): 27-36.	4
Balocco, R., et al. (2019). "Lean business models change process in digital entrepreneurship." <u>Business Process Management Journal</u> .	1
Mansoori, Y. and M. Lackeus (2019). "Comparing effectuation to discovery-driven planning, prescriptive entrepreneurship, business planning, lean startup, and design thinking." <u>Small Business Economics</u> .	1

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Na etapa seguinte foi verificada a relevância dos 59 autores do portfólio bibliográfico. Apenas uma autora apresentou representatividade maior que dois artigos, sendo autora de quatro artigos do portfólio:

- Nancy MP Bocken autora de quatro artigos do portfólio bibliográfico: (A) Baldassarre, B., Calabretta, G., Bocken, N. M. P., & Jaskiewicz, T. (2017). *Bridging sustainable business model innovation and user-driven innovation: A process for sustainable value proposition design. Journal of Cleaner Production, 147*, 175-186; (B) "Bocken, N. M., Miller, K., Weissbrod, I., Holgado, M., & Evans, S. (2017). *Business model experimentation for circularity: Driving sustainability in a large international clothing retailer. Economics and Policy of Energy and the Environment*;" (C) "Bocken, N. M., Schuit, C. S., & Kraaijenhagen, C. (2018). *Experimenting with a circular business model: Lessons from eight cases. Environmental innovation and societal transitions, 28*, 79-95;" (D) "Weissbrod, I., & Bocken, N. M. P. (2017). *Developing sustainable business experimentation capability – A case study. Journal of Cleaner Production, 142*, 2663-2676;"

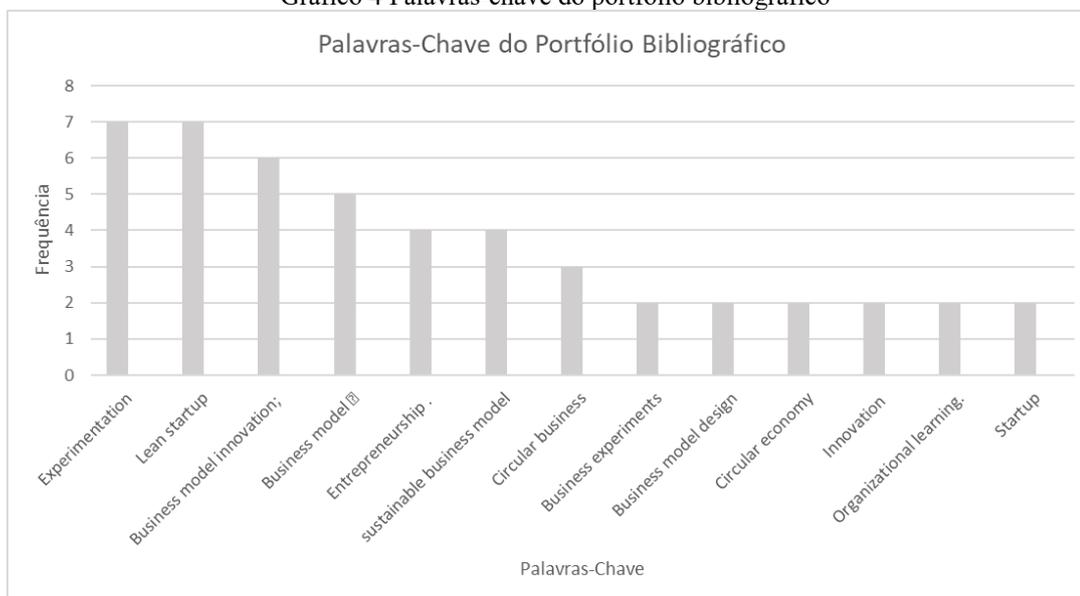
Gráfico 3 - Frequência dos autores nos artigos no portfólio bibliográfico



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A última análise realizada nos dados dos artigos do portfólio bibliográfico foi a respeito das palavras-chave dos artigos e suas frequências demonstradas no Gráfico 4. Observa-se no gráfico a coerência entre a frequência das palavras-chave e o tema da pesquisa que foi desenvolvido.

Gráfico 4 Palavras-chave do portfólio bibliográfico



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

3.2.2. BIBLIOMETRIA DOS ARTIGOS DAS REFERÊNCIAS DO PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO

Finalizada a bibliometria dos dados dos artigos do portfólio bibliográfico, passou-se à análise dos artigos citados nas referências dos artigos do portfólio bibliográfico que somavam 747 artigos. Seguindo a sequência já utilizada na etapa anterior, iniciou-se a análise pela relevância dos periódicos dentre os quais destacam-se (a) *Strategic Management* com 64 artigos e (b) *Journal of Business Venturing* com 50 artigos.

Quadro 5 Relevância das revistas das referências dos artigos do portfólio bibliográfico

Frequência	Revistas
64	<i>Strategic Management</i>
50	<i>Journal Business Venturing</i>
38	<i>Academy of Management Review</i>
37	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>
28	<i>Academy of Management</i>
28	<i>Journal Management</i>
26	<i>Organization Science</i>
26	<i>Research Policy</i>
21	<i>IEEE – Transactions on Industrial Informatics</i>
18	<i>Administrative Science Quarterly</i>
18	<i>Journal Management Studies</i>
17	<i>Journal Business Research</i>
17	<i>Small Business Economics</i>
16	<i>Harvard Business Review</i>
15	<i>Journal Financial Economics</i>
14	<i>Management Science</i>
13	<i>Journal Cleaner Production</i>
13	<i>Long Range Planning</i>
12	<i>Journal Small Business Management</i>
12	<i>Strategic Entrepreneurship</i>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Objetivou-se na sequência apurar a relevância dos artigos citados nas referências dos artigos do portfólio bibliográfico. Com intuito de evitar discrepância em fase de lapso temporal no período de busca das citações, concluiu-se a pesquisa das citações em três dias (16/07/2019 de 18/07/2019). Nesta etapa quatro artigos apresentaram relevância significativa:

- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic management journal*, 22(6-7), 493-520 com 6356 citações;
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194 com 5718 citações;
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555 com 4873 citações e
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2), 243-263 com 4309 citações.

No que tange aos autores mais relevantes nos artigos citados nas referências dos artigos do portfólio bibliográfico, atentou-se que uma autora é bastante proeminente: Sarasvathy, S.

Quadro 6 Relevância dos autores das referências dos artigos do portfólio bibliográfico

Frequência	Autor (a)
47	Sarasvathy, S
25	Read, S
20	Xu, L
19	Zott, C
18	Bocken, N
17	Chesbrough, H
16	Amit, R
26	Dew, N
15	Wiltbank, R
14	Chandler, G
13	Hitt, M
12	Alvarez SA
12	Podsakoff, P
10	Osterwalder, A
10	Teece, DJ
9	Barney, J

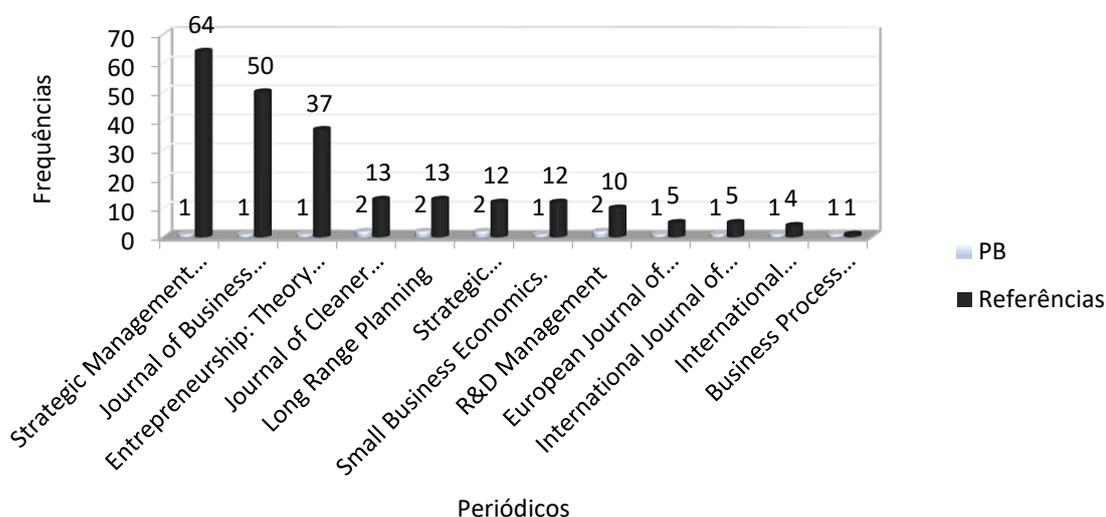
Frequência	Autor (a)
9	Baron RA
9	Blank, SG
9	Ireland, R
9	Nanda, R.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

3.2.3. CRUZAMENTOS DOS DADOS DA BIBLIOMETRIA DOS ARTIGOS DO PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO E SUAS REFERÊNCIAS

Na terceira etapa da bibliometria cruzaram-se os dados coletados nas duas etapas anteriores. Observaram-se, no que se refere aos periódicos, que há coerência entre os mais relevantes nos artigos do portfólio bibliográfico e suas referências. Os periódicos (a) *Journal of Cleaner Production* e (b) *Long Range Planning*, (c) *Strategic Entrepreneurship Journal* e (d) *R&D Management* foram representativos em ambos, conforme demonstrado no Gráfico 5. O comparativo subsequente foi entre os autores mais relevantes e em ambos a autora preponderante foi Nancy MP Bocken.

Gráfico 5 Comparativo de Frequências dos periódicos

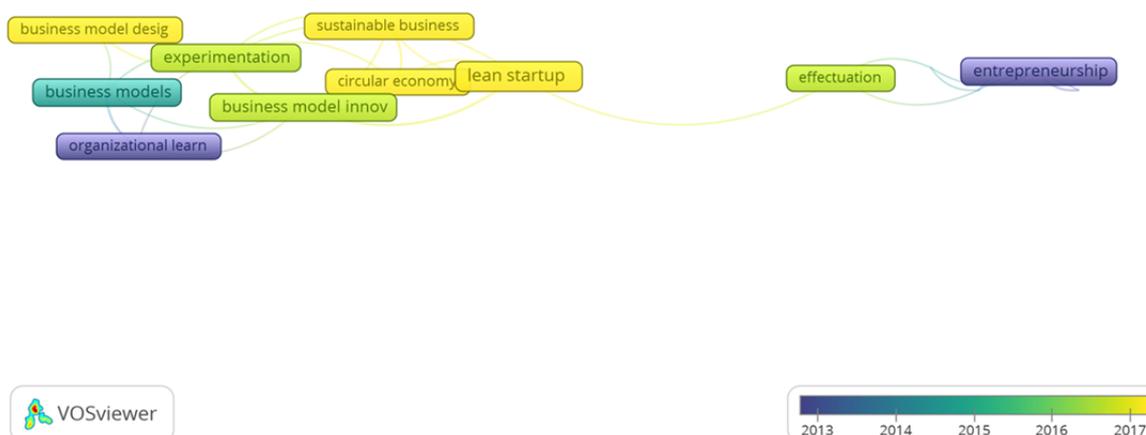


Fonte: Elaborado pela pesquisadora

O comparativo ulterior foi a respeito dos artigos no qual não houve consonância entre os artigos do portfólio e suas referências. Essa dissonância não pôde ser explicada pelo tema da pesquisa, experimentação em modelos de negócio, por ser um tema novo se comparado com assuntos correlatos como empreendedorismo, aprendizado organizacional e modelos de

negócio. Neste sentido, não há surpresa na constatação desta discrepância da quantidade de citações. Na Figura 5 explicitou-se esse lapso temporal usando como parâmetro as palavras-chaves mais frequentes nas referências do portfólio bibliográfico. Na figura demonstra-se que apenas a partir de 2016 o tema “experimentação” começa a ser incluído como palavra-chave nos artigos das referências do portfólio bibliográfico, ao passo que empreendedorismo já está presente desde 2013,

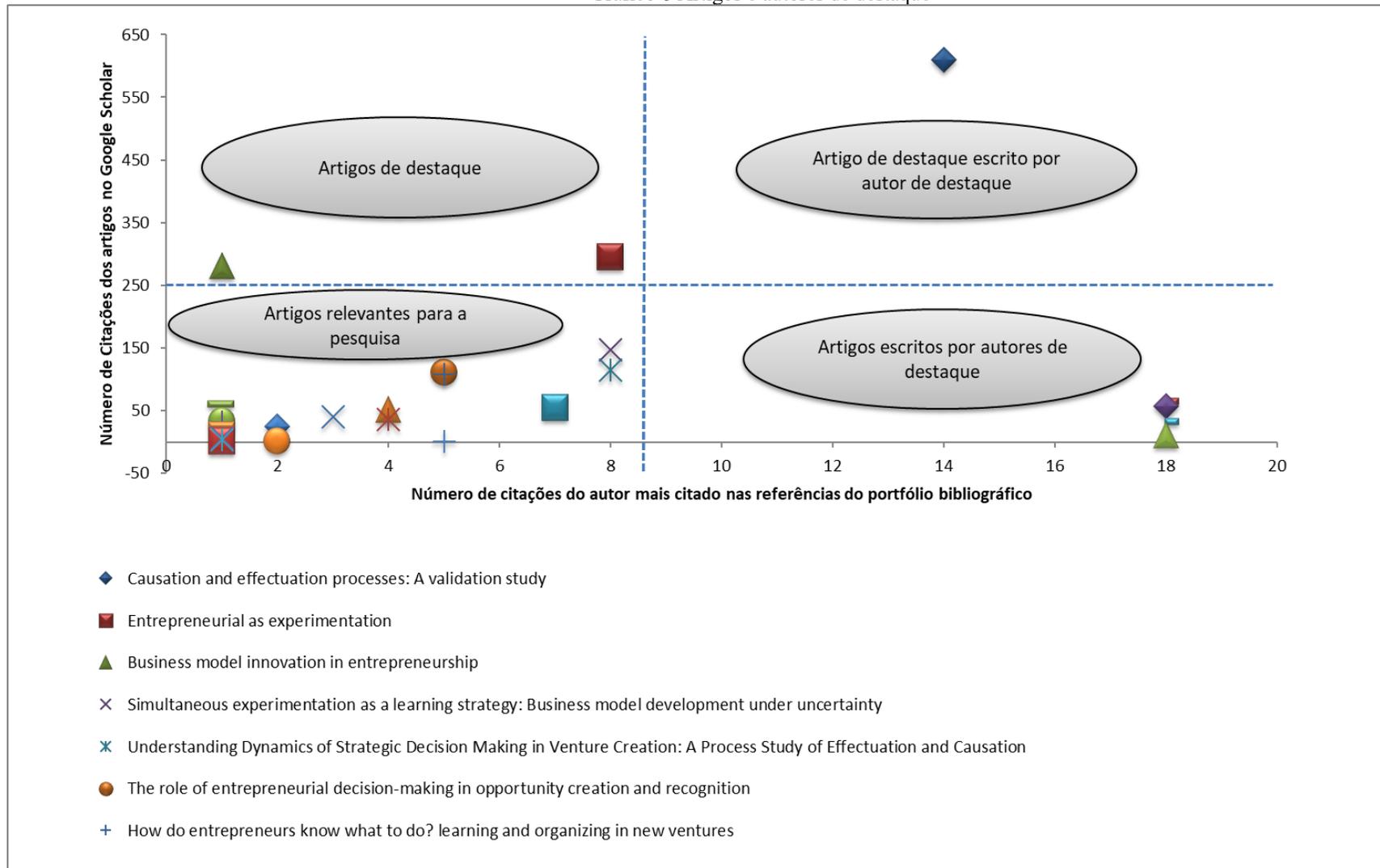
Figura 5 Relações entre as palavras-chave e sua frequência anual



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

No Gráfico 6 fez-se a correlação entre as citações verificadas no Google Scholar dos artigos do portfólio bibliográfico e a frequência que os autores apareciam nas referências dos artigos do portfólio. Este gráfico tem o intuito de demonstrar os artigos de maior destaque (a) (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012) e (b) (KERR; NANDA; RHODES-KROPF, 2014), assim como o artigo de destaque realizado por autor de destaque (a) (CHANDLER et al., 2011) além dos artigos realizados por autores de destaque (a) (BALDASSARRE et al., 2017), (b) (BOCKEN et al., 2017), (c) (BOCKEN; SCHUIT; KRAAIJENHAGEN, 2018) e (d) (WEISSBROD; BOCKEN, 2017)

Gráfico 6 Artigos e autores de destaque



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

3.3.ANÁLISE SISTÊMICA

Análise sistêmica é o processo pelo qual os pesquisadores analisaram os artigos do portfólio bibliográfico, a partir de lentes, com intuito de identificar lacunas teóricas (ENSSLIN; ENSSLIN; DE MORAES PINTO, 2013) na temática de experimentação em modelos de negócios.

Esta seção apresenta o resultado da análise realizada em cada um dos 25 artigos científicos que compõem o portfólio bibliográfico considerando as lentes de análise:

- Lente 1 – Conceito de Experimento;
- Lente 2 – Singularidade;
- Lente 3 – Racionalidade Limitada;
- Lente 4 – Contexto em que a experimentação é utilizada;
- Lente 5 – Métricas para aferição da experimentação.

3.3.1. LENTE: CONCEITO DE EXPERIMENTOS

A literatura que trata a respeito de experimentação é escassa e não há um consenso na literatura a respeito do conceito de experimentos (FREDERIKSEN; BREM, 2017). É possível identificar nos 25 artigos que compõem o portfólio bibliográfico diversas definições que permeiam três aspectos inerentes ao conceito de experimentação: “o que é,” “como se faz” e “para que serve.”

3.3.1.1. O que é experimentação

Na definição de “o que é um experimento” podem-se destacar, nos artigos do portfólio bibliográfico, algumas distinções e, assim, enquadrá-las em duas categorias. Na primeira categoria, a experimentação é entendida como processo para a seleção de oportunidades empreendedoras que possibilita ao empreendedor testar diversos modelos de negócio buscando o mais viável (ALDRICH; YANG, 2014; ANDRIES; DEBACKERE; VAN LOOY, 2013; BALDASSARRE et al., 2017; BALOCCO et al., 2019; BOCKEN et al., 2017; BOCKEN; SCHUIT; KRAAIJENHAGEN, 2018; BOJOVIC; GENET; SABATIER, 2018; BREUER, 2013; CHANDLER et al., 2011; COSENZ; NOTO, 2018a; DELIGIANNI; VOUDOURIS; LIOUKAS, 2017; GANGULY; EUCHNER, 2018; GUO et al., 2017; GUO; SU; AHLSTROM,

2016; GUO; CAI; ZHANG, 2016; KERR; NANDA; RHODES-KROPF, 2014; MANSOORI; LACKÉUS, 2019; REYMEN et al., 2017, 2015; TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012; WEISSBROD; BOCKEN, 2017).

Já a segunda categoria de quatro artigos entende a experimentação como uma ferramenta para o desenvolvimento de inovação em ambientes incertos, que aumenta as chances de sobrevivência da organização no longo prazo (LI et al., 2011; MAINE; SOH; DOS SANTOS, 2015; PATEL et al., 2015; ROACH; RYMAN; MAKANI, 2016).

3.3.1.2. Como se faz experimentação?

Ainda no que tange ao conceito de experimentação, 18 artigos do portfólio apresentam “como” os processos de experimentação são realizados. Defendem que a experimentação é realizada por meio de pequenos testes estruturados a partir de recursos limitados (ANDRIES; DEBACKERE; VAN LOOY, 2013; BALDASSARRE et al., 2017; BALOCCO et al., 2019; BOCKEN et al., 2017; BOCKEN; SCHUIT; KRAAIJENHAGEN, 2018; BOJOVIC; GENET; SABATIER, 2018; BREUER, 2013; CHANDLER et al., 2011; COSENZ; NOTO, 2018a; DELIGIANNI; VOUDOURIS; LIOUKAS, 2017; GANGULY; EUCHNER, 2018; KERR et al., 2014; MAINE; SOH; DOS SANTOS, 2015; REYMEN et al., 2017, 2015; ROACH; RYMAN; MAKANI, 2016; TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012; WEISSBROD; BOCKEN, 2017).

Tais experimentos são projetados especificamente para fornecer conhecimentos validados a respeito de um novo produto ou serviço por meio de interações, estreitas e constantes, com os clientes para validar ou invalidar suposições-chave do negócio (RIES, 2011).

3.3.1.3. Para que serve a experimentação?

Valor é a essência das organizações. À vista disso, a criação de um modelo de negócio começa na definição de uma proposta de valor, contudo, esta definição não é fácil em ambientes incertos (BOCKEN et al., 2017). A experimentação auxilia o empreendedor a testar oportunidades antes de escolhê-las (REYMEN et al., 2015; RIES, 2011).

Nesse sentido, 18 artigos defendem a ideia de que a experimentação deve ser usada para aprendizado do empreendedor, auxiliando-o na seleção de seu modelo de negócio de forma mais sistemática e confiável, reduzindo a incerteza do ambiente (ALDRICH; YANG, 2014;

ANDRIES; DEBACKERE; VAN LOOY, 2013; BALDASSARRE et al., 2017; BOCKEN et al., 2017; BOCKEN; SCHUIT; KRAAIJENHAGEN, 2018; BOJOVIC; GENET; SABATIER, 2018; BREUER, 2013; CHANDLER et al., 2011; COSENZ; NOTO, 2018a; DELIGIANNI; VOUDOURIS; LIOUKAS, 2017; GANGULY; EUCHNER, 2018; GUO et al., 2017; GUO; SU; AHLSTROM, 2016; GUO; CAI; ZHANG, 2016; KERR; NANDA; RHODES-KROPF, 2014; MANSOORI; LACKÉUS, 2019; TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012; WEISSBROD; BOCKEN, 2017).

A experimentação é adequada para a empresa se reorganizar diante de mudanças em seu contexto (LI et al., 2011; PATEL et al., 2015), utilizando a flexibilidade estratégica como incentivo à reconfiguração de seus recursos. Há abordagem que define a experimentação como um processo de moldar as oportunidades de negócio a partir de recursos limitados (BALOCCO et al., 2019; MAINE; SOH; DOS SANTOS, 2015; REYMEN et al., 2017, 2015). Observou-se uma oportunidade de pesquisa na análise desta lente, pois há necessidade de um conceito integrativo ou uma conceitualização mais completa do que seja a experimentação, e principalmente de como ela é realizada nas *startups*.

A experimentação no modelo de negócio da organização pode implicar mudanças em diversos processos, atividades e recursos que estejam ligados com a criação, entrega e captura de valor (ANDRIES; DEBACKERE; VAN LOOY, 2013; BALDASSARRE et al., 2017). De acordo com alguns artigos do portfólio, a experimentação é estruturada sobre os componentes do modelo de negócio e, por não haver consenso acerca destes dos componentes, não há clareza em relação aos processos que podem ser experimentados, havendo, dessa forma, mais uma oportunidade de pesquisa.

3.3.2. LENTE: SINGULARIDADE

No que tange à perspectiva de análise da singularidade, os 25 artigos do portfólio bibliográfico podem ser divididos em três categorias, conforme Quadro 7

A primeira categoria são os artigos nos quais os autores entendem que a escolha do modelo de negócios será realizado pelo empreendedor que poderá pivotar⁹ aqueles modelos que não o atendem e seguir com aquele que lhe convier (ANDRIES; DEBACKERE; VAN LOOY,

⁹ O significado de pivotar refere-se a uma mudança de direção proveniente de um aprendizado ocorrido em um processo de experimentação (Ries, 2011).

2013). Logo, as preferências, crenças, persistência e objetivos do empreendedor tornam suas escolhas únicas, e, por conseguinte, cada negócio singular (ALDRICH; YANG, 2014; ANDRIES; DEBACKERE; VAN LOOY, 2013; BOCKEN; SCHUIT; KRAAIJENHAGEN, 2018; BOJOVIC; GENET; SABATIER, 2018; COSENZ; NOTO, 2018a; GANGULY; EUCHNER, 2018; KERR; NANDA; RHODES-KROPF, 2014; MAINE; SOH; DOS SANTOS, 2015; REYEMEN et al., 2017, 2015; TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012; WEISSBROD; BOCKEN, 2017).

Já na segunda categoria de artigos, os autores convergem na concepção de que não há como um empreendedor entender com antecedência o que acontecerá com seu negócio comparando-o com outros casos (KERR; NANDA; RHODES-KROPF, 2014). Isso porque cada empreendimento é esforço idiossincrático que gera elementos únicos de uma estrutura singular (BREUER, 2013) para a qual não há medida padrão (BALOCCO et al., 2019; BREUER, 2013; CHANDLER et al., 2011; DELIGIANNI; VOUDOURIS; LIOUKAS, 2017; LI et al., 2011; MANSOORI; LACKÉUS, 2019).

A terceira categoria engloba artigos que defendem que a inovação produz aplicações inéditas para recursos existentes (ROACH; RYMAN; MAKANI, 2016) otimizando oportunidades levando a transformação ou perturbação do mercado (BOCKEN et al., 2017). Assim sendo, a singularidade é proveniente da inovação (BALDASSARRE et al., 2017; BOCKEN et al., 2017; GUO et al., 2017; GUO; SU; AHLSTROM, 2016; GUO; CAI; ZHANG, 2016; PATEL et al., 2015; ROACH; RYMAN; MAKANI, 2016).

Na literatura fica evidente o reconhecimento da singularidade dos modelos de negócio. Destarte, não há um padrão de gerenciamento a ser seguido: cada empreendedor gerenciará a experimentação de acordo com suas escolhas e preferências. Logo, outras experiências, sucessos e insucessos de outras empresas poderão enriquecer o conhecimento do empreendedor, mas não poderão servir de comparativo para um novo empreendimento.

Quadro 7 Lente: singularidade

O que torna a singularidade presente?	Autores
Decisões do Empreendedor	(ALDRICH; YANG, 2014; ANDRIES; DEBACKERE; VAN LOOY, 2013; BOCKEN; SCHUIT; KRAAIJENHAGEN, 2018; BOJOVIC; GENET; SABATIER, 2018; COSENZ; NOTO, 2018a; GANGULY; EUCHNER, 2018; KERR; NANDA; RHODES-KROPF, 2014; MAINE; SOH; DOS SANTOS, 2015; REYMEN et al., 2017, 2015; TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012; WEISSBROD; BOCKEN, 2017)
Impossibilidade de Comparação	(BALOCCO et al., 2019; BREUER, 2013; CHANDLER et al., 2011; DELIGIANNI; VOUDOURIS; LIOUKAS, 2017; LI et al., 2011; MANSOORI; LACKÉUS, 2019)
Inovação na Aplicação dos Recursos	(BALDASSARRE et al., 2017; BOCKEN et al., 2017; GUO et al., 2017; GUO; SU; AHLSTROM, 2016; GUO; CAI; ZHANG, 2016; PATEL et al., 2015; ROACH; RYMAN; MAKANI, 2016)

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Observa-se na literatura pouca ênfase na singularidade como consequência da inovação na aplicação de recursos. Embora, a inovação recorrentemente perpassa pela inovação na aplicação, bem como pela criação de novos recursos, deste modo. há uma lacuna para novas pesquisas. Além disso, há necessidade de entendimento de como agregar as ferramentas de planejamento em organizações singulares.

3.3.3. LENTE: RACIONALIDADE LIMITADA

Os artigos do portfólio bibliográfico podem ser organizados em duas categorias, pelo entendimento da pesquisadora, no que diz respeito à racionalidade limitada do empreendedor. A primeira categoria é composta por artigos nos quais os autores entendem que a existência da racionalidade limitada é proveniente da incerteza. Já a segunda categoria observa a imprevisibilidade do modelo de negócio como determinante na racionalidade limitada. O quadro abaixo apresenta a lente racionalidade limitada de forma esquemática.

Quadro 8 Lente: racionalidade limitada

O que determina a Racionalidade limitada?	Autores
Incerteza	(BALOCCO et al., 2019; BREUER, 2013; DELIGIANNI; VOUDOURIS; LIOUKAS, 2017; MAINE; SOH; DOS SANTOS, 2015; MANSOORI; LACKÉUS, 2019; REYMEN et al., 2017, 2015; ROACH; RYMAN; MAKANI, 2016)
Imprevisibilidade do Modelo de Negócio	(ALDRICH; YANG, 2014; ANDRIES; DEBACKERE; VAN LOOY, 2013; BALDASSARRE et al., 2017; BOCKEN et al., 2017; BOCKEN; SCHUIT; KRAAIJENHAGEN, 2018; BOJOVIC; GENET; SABATIER, 2018; CHANDLER et al., 2011; COSENZ; NOTO, 2018b; GANGULY; EUCHNER, 2018; GUO et al., 2017; GUO; SU; AHLSTROM, 2016; GUO; CAI; ZHANG, 2016; KERR; NANDA; RHODES-KROPF, 2014; LI et al., 2011; TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012; WEISSBROD; BOCKEN, 2017)

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A primeira abordagem se refere à incerteza do mercado, dos clientes e do governo que por meio de seus financiamentos, suas preferências e suas regulamentações interferem na dinâmica do mercado tornando-o imprevisível. Neste contexto, as inovações exploradas pelo empreendedor são oportunidades e, concomitantemente, riscos (BOCKEN et al., 2017). Prever o futuro do mercado é difícil, já que as informações conhecidas, em geral, são incompletas, voláteis, há um alto grau de incerteza (KERR; NANDA; RHODES-KROPF, 2014) e as estratégias de desenvolvimento não tem seu futuro definido (BOCKEN et al., 2017).

O empreendedor frente ao mercado incerto não possui conhecimento de todas as variáveis que podem interferir no sucesso ou fracasso do seu negócio. Por consequência, até que o empreendedor tenha efetivamente investido em um negócio, é improvável saber se ele será bem-sucedido (BALOCCO et al., 2019; BREUER, 2013; DELIGIANNI; VOUDOURIS; LIOUKAS, 2017; MAINE; SOH; DOS SANTOS, 2015; MANSOORI; LACKÉUS, 2019; REYMEN et al., 2017, 2015; ROACH; RYMAN; MAKANI, 2016).

A segunda abordagem desta lente destaca a imprevisibilidade na seleção do modelo de negócio, pois, mesmo que o empreendedor consiga vislumbrar um grande número de modelos de negócios, saber qual dentre eles é factível é muito difícil (ALDRICH; YANG, 2014; ANDRIES; DEBACKERE; VAN LOOY, 2013; BALDASSARRE et al., 2017; BOCKEN et al., 2017; BOCKEN; SCHUIT; KRAAIJENHAGEN, 2018; BOJOVIC; GENET; SABATIER, 2018; CHANDLER et al., 2011; COSENZ; NOTO, 2018b; GANGULY; EUCHNER, 2018; GUO et al., 2017; GUO; SU; AHLSTROM, 2016; GUO; CAI; ZHANG, 2016; KERR;

NANDA; RHODES-KROPF, 2014; LI et al., 2011; TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012; WEISSBROD; BOCKEN, 2017).

Uma oportunidade de pesquisa vislumbrada pela pesquisadora foi o aprofundamento no entendimento do contexto em que uma *startup* de base tecnológica está inserida. Isso pois na literatura há informação a respeito da incerteza e imprevisibilidade do modelo de negócios, mas não há muitas informações no que tange às variáveis que interferem nos modelos de negócios das *startups*

3.3.4. LENTE: CONTEXTO EM QUE A EXPERIMENTAÇÃO É UTILIZADA

O planejamento tradicional não atende às rápidas decisões que o mercado dinâmico demanda. Por consequência, em ambientes de incerteza, a experimentação e a redefinição do modelo de negócios resultarão em maior efetividade do empreendedor (MCGRATH, 2010). O empreendedor depara-se com cenários imprevisíveis nos quais torna-se complexa a tomada de decisão em virtude do desconhecimento das variáveis que podem influenciar no sucesso ou fracasso do negócio no futuro. Dentro de uma lógica de efetivação, o empreendedor poderá utilizar-se da experimentação para descobrir as informações ou tendências futuras em um ambiente de fenômenos imprevisíveis, tornando o processo mais adaptado às necessidades do mercado e menos custoso (FISHER, 2012)

As empresas de inovação enfrentam um mercado de incertezas, especialmente as *startups* de base tecnológica que tendem a se desenvolver em ambientes dinâmicos (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012), onde a comercialização de novas ideias possui um risco associado muito alto (KERR; NANDA; RHODES-KROPF, 2014). Nesse contexto, escolher o momento certo e a estratégia adequada para um produto ou serviço é de suma importância (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012).

A incerteza proveniente da inovação no modelo de negócio pode advir da necessidade de utilização de novos canais, novas parcerias, tecnologias inéditas ou da conquista de um novo nicho de clientes (GANGULY; EUCHNER, 2018). O entendimento do mercado só surgirá quando as atividades empreendedoras resultarem no desenvolvimento do negócio. Por conseguinte, experimentar modelos de negócios, previamente, parece indispensável em ambientes de incerteza. (ANDRIES; DEBACKERE; VAN LOOY, 2013).

Há unanimidade dos autores no que tange à necessidade de o empreendedor utilizar-se da experimentação em um contexto de incerteza (ALDRICH; YANG, 2014; ANDRIES; DEBACKERE; VAN LOOY, 2013; BALDASSARRE et al., 2017; BALOCCO et al., 2019;

BOCKEN et al., 2017; BOCKEN; SCHUIT; KRAAIJENHAGEN, 2018; BOJOVIC; GENET; SABATIER, 2018; BREUER, 2013; CHANDLER et al., 2011; COSENZ; NOTO, 2018a; DELIGIANNI; VOUDOURIS; LIOUKAS, 2017; GANGULY; EUCHNER, 2018; GUO et al., 2017; GUO; SU; AHLSTROM, 2016; GUO; CAI; ZHANG, 2016; KERR; NANDA; RHODES-KROPF, 2014; LI et al., 2011; MAINE; SOH; DOS SANTOS, 2015; MANSOORI; LACKÉUS, 2019; PATEL et al., 2015; REYMEN et al., 2017, 2015; ROACH; RYMAN; MAKANI, 2016; TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012; WEISSBROD; BOCKEN, 2017).

O maior desafio na gestão de incerteza, em qualquer grau, é encontrar o equilíbrio entre o planejamento e aprendizagem. Assim, os empreendedores devem ser flexíveis para adotar as abordagens certas no momento certo (PICH; LOCH; MEYER, 2002). Frente ao cenário de incerteza observa-se como oportunidade de pesquisa verificar como os empreendedores percebem a incerteza e como a gerenciam. Outra oportunidade de pesquisa é a possibilidade de utilização da experimentação como ferramenta de transformação do seu contexto.

3.3.5. LENTE: MÉTRICAS PARA AFERIÇÃO DOS EXPERIMENTOS

O empreendedor deve ter claros seus objetivos e limitações com os experimentos antes de iniciá-los, para saber o momento de finalizar o experimento e aprender as lições com as falhas decorridas (CHESBROUGH, 2010). O gestor utiliza-se de uma estrutura para identificar, compreender e mapear as necessidades e interesses dos clientes acumulando conhecimento para a formação da proposição de valor adequada à sua empresa (BALDASSARRE et al., 2017).

Experimentação é composta de processos iterativos e requer controles regulares (BOCKEN et al., 2017). A literatura apresenta diretrizes, mas não há clareza de como devem ser realizados estes controles (ANDRIES; DEBACKERE; VAN LOOY, 2013). Nos artigos do portfólio há menção da criação de indicadores quantitativos e qualitativos em seis artigos (BOCKEN et al., 2017; BOCKEN; SCHUIT; KRAAIJENHAGEN, 2018; BREUER, 2013; GANGULY; EUCHNER, 2018; TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012; WEISSBROD; BOCKEN, 2017). Apesar de os artigos falarem a respeito dos indicadores, não há informação de como criá-los criando uma oportunidade de pesquisa.

Alguns empreendedores selecionam um modelo de negócio muito cedo e mantêm os experimentos, na esperança de que o modelo se torne viável (GANGULY; EUCHNER, 2018; REYMEN et al., 2015). Observa-se uma oportunidade de pesquisa, pois não há uma indicação de quando o empreendedor deve encerrar o experimento.

A criação de uma proposta de valor pode demandar diversas interações entre produto e mercado para que ao longo de um tempo o empreendedor consiga escolher o melhor modelo de negócios que agregará maior valor econômico (BALDASSARRE et al., 2017). Neste sentido uma diretriz importante incorporada à literatura são os experimentos de investimento reduzido, que são recorrentes em três artigos (ANDRIES; DEBACKERE; VAN LOOY, 2013; BOCKEN et al., 2017; GANGULY; EUCHNER, 2018). Há indicativo na literatura de que os experimentos devem ter seu custo reduzido, apesar disso, não há desenvolvimento deste tópico demonstrando uma oportunidade de pesquisa.

Quadro 9 Oportunidades de pesquisa

LENTE	OPORTUNIDADE DE PESQUISA
Conceito de experimento	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de um conceito integrativo; • Analisar se as ferramentas de planejamento podem ser aliadas a experimentação; • Compreender se experimentação é um processo simultâneo ao negócio e, portanto, cíclico ou temporário; • Definição dos processos que podem ser experimentados.
Singularidade	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar se a singularidade pode decorrer da aplicação de novos recursos;
Racionalidade limitada	<ul style="list-style-type: none"> • Aprofundamento nos conhecimentos das variáveis que interferem no modelo de negócios das <i>startups</i>; • Analisar a perspectiva dos investidores.
Contexto em que a experimentação é utilizada	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar como os empreendedores percebem a incerteza e a gerenciam; • Avaliar se a experimentação pode mudar o contexto em que está inserida.
Métricas para aferição da experimentação	<ul style="list-style-type: none"> • Entender como os controles dos experimentos podem ser realizados; • Como são construídos indicadores; • Investigar quando o empreendedor deve encerrar o experimento. • Compreensão de quanto de recurso o empreendedor dispõe para experimentos.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

4. ESTUDO DE CASO

Utilizando os procedimentos metodológicos apresentados, somados à sustentação teórica elaborada, foram realizados quatro estudos de caso. Três em *startups* localizadas em Florianópolis, dentro de uma aceleradora, são elas Mosquete, Margot e Tulipa. O quarto caso desenvolvido foi em uma *startup* que já possui sede própria e está instalada no município de Balneário Camboriú. Abaixo segue quadro da caracterização das *startups*. Para preservar o anonimato destas e dos empreendedores os nomes informados nesta pesquisa serão fictícios.

Quadro 10 Caracterização das *startups*

<i>Startup</i>	<i>Software</i>	Sócios	Formação dos sócios	Entrevistas	Tempo
Mosquete	Gerenciamento de solventes	Athos	Engenharia química	3	1h34min
		Aramis	Computação		
		Porthos	Sistemas de informação		
Margot	Compartilhamento de estoque de brechós	Margot	Administração	4	2h16min
Tulipa	Gerenciamento para construção civil	Cristian	Sistemas de informação e engenharia civil	3	1h14min
		Carlos	Sistemas de informação		
Conde	Gerenciamento de normas	José	Sistemas de informação e administração	1	2h28min
		João	Contabilidade		
		Jeremias	Contabilidade		

Fonte: Dados da pesquisa

4.1. *STARTUP* MOSQUETE

A Mosquete é uma *startup* que possui como produto um *software* de gerenciamento de matéria-prima, que por meio de um algoritmo consegue reduzir o consumo de solventes na produção de tintas, e por conseguinte, reduz os custos de produção. A *startup* foi fundada em 2018 por três empreendedores. Foi instalada em uma aceleradora com prazo inicial de três meses (final de novembro de 2018 a março de 2019) para conseguir dois clientes pagantes para seu produto e mais um em negociação avançada. Em virtude, do fato, de terem iniciado nesta aceleradora no final de 2018; e terem sido prejudicados pelas festas de final de ano; os empreendedores conseguiram que seu prazo fosse estendido para seis meses (final de junho de 2019).

Athos, um dos sócios-fundadores, trabalhava com consultoria e, em 2017, um de seus clientes pediu um *software* que pudesse fazer o gerenciamento da matéria-prima com intuito de economizar recursos. Frente a este pedido o empreendedor reconheceu uma lacuna no mercado e iniciou a *startup*.

“Foi a demanda de uma consultoria, cliente queria uma redução na quantidade de solvente utilizado, eu fiz um modelo matemático e

entreguei para ele. Neste momento, eu percebi uma demanda no mercado e pensei em desenvolver o software para atender esta dor. (Fragmento 6:4)”

Ciente de que seu conhecimento de programação era suficiente para um *software* simples, no entanto, insuficiente para desenvolver um *software* completo para venda. Athos convidou dois amigos para serem seus sócios. Aramis, responsável pela programação, formado em computação e Porthos, responsável pelo design do *software*, formado em sistemas de informação. Todos os três sócios não tinham experiência com negócios próprios e eram recém-formados da UFSC.

“Eu tinha a capacidade de desenvolver a parte bem técnica, especificamente, do sistema, meu entendimento é bem técnico, principalmente na parte da engenharia, mas eu não sou cientista da computação, nem especializado em desenvolvimento, quem trouxe uma noção melhor; sobre um software mais instalável, sobre como fazer um software mais integrável; foi o Aramis. É bem difícil ter alguém que possua todo o conhecimento para desenvolver um software, ainda mais, assim, complexo do início ao fim, integração de sistemas, etc (Fragmento 6:5).”

Formada a sociedade no início de 2018, eles começaram a desenvolver o *software* para transformá-lo em um produto vendável. Os empreendedores trabalharam para o desenvolvimento do MVP durante aproximadamente oito meses com recursos próprios. Após este período participaram de uma seleção, para uma aceleradora de *startups*, para o qual foram selecionados. Com a aceleradora eles podiam trabalhar em um *co-work* e receber monitoria de profissionais especializados em *startups* de base tecnológica.

“Eles se reúnem com a gente com bastante frequência, a gente fala com muita gente que tem muito conhecimento de negócio e isso ajuda muito. Cobram metas semanais, funciona como água batendo na bunda, a gente tem disciplina, mas quando envolve um terceiro tem sempre uma cobrança a mais. A pressão nesse sentido é bastante positiva (Fragmento 6:6).”

A infraestrutura da *startup* é compartilhada com outras empresas incubadas na aceleradora. Os três sócios trabalham na empresa em tempo integral. Os três dividem as atividades a serem realizadas durante a semana sem nenhuma hierarquia.

“Nunca são unilaterais, somos uma equipe de três pessoas, normalmente as decisões são unânimes, raramente democráticas (Fragmento 6:6).”

Os empreendedores não utilizam ferramentas de gestão, planejamento ou controle em sua rotina na *startup*.

“A gente conhece poderia ter feito, fica até bonito, mas depois de feito você pode pegar e jogar fora, pois não resolve nenhum problema da empresa. Ajuda a ter insights, mas não resolve o problema do negócio (Fragmento 6:13).”

Dentro da aceleradora ocorreu o estabelecimento de metas e, na sequência a exploração do mercado. Inicialmente, os empreendedores pretendiam explorar dois segmentos de indústrias o de tintas e o de revestimentos cerâmicos. Todavia, devido à singularidade do seu contexto, em virtude das metas, somadas a restrição de recursos humanos e de tempo os empreendedores acreditaram que a melhor opção para aquele momento foi manter o foco apenas no segmento de tintas.

Os empreendedores iniciaram a *startup* com a ideia de que vender o *software*, conquanto, o contato com o cliente demonstrou que a necessidade do cliente era outra. Por conseguinte, os empreendedores precisaram reconfigurar o processo de venda, passando a entender a necessidade do cliente antes de oferecer o produto, esse entendimento resultou na alteração da proposição de valor ao cliente. Momento no qual eles passaram a vender consultoria em vez de um *software*.

Durante a exploração do mercado os empreendedores procuravam manter contato com as indústrias por meio dos funcionários do laboratório que são profissionais técnicos. Os empreendedores acreditavam que os profissionais que tem maior entendimento dos processos químicos, teriam uma maior compreensão de como o *software* funciona e, por consequência haveria uma maior aceitação. Porém, após alguns contatos constataram que estes eram mais resistentes a mudanças e não apresentavam interesse em reduzir o custo de produção da indústria. Frente a isto, passaram a tentar contato por meio dos funcionários do departamento de compras da indústria e perceberam que estes eram mais receptivos a mudanças e a novos processos desde que estes resultassem em redução no custo final de produção.

Por meio da experimentação na gestão de valor ao cliente os empreendedores mudaram consideravelmente sua proposta inicial de três pontos da gestão de valor ao cliente no relacionamento com o cliente, na proposta de valor e na segmentação de mercado.

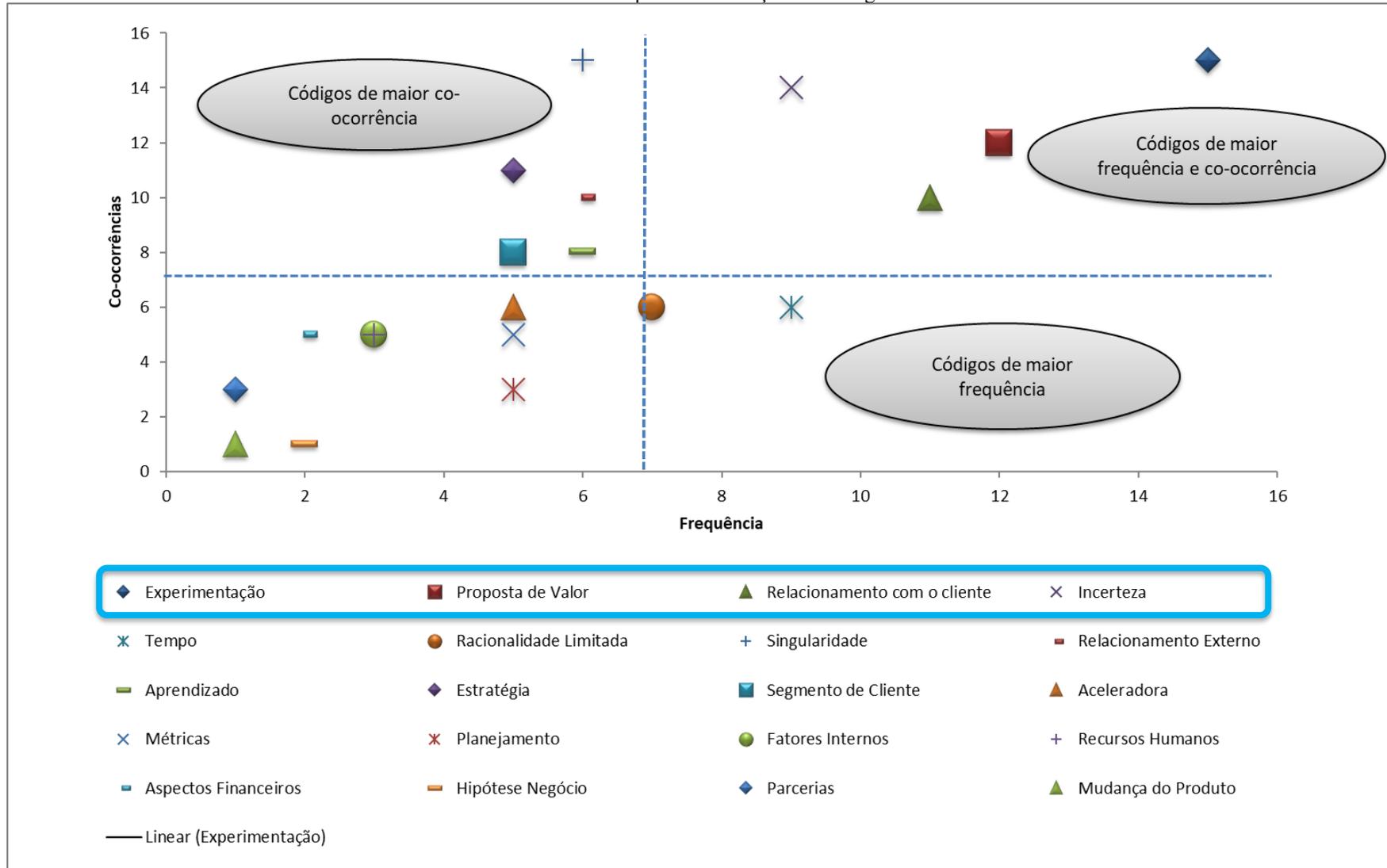
“A gente mudou abordagem, preço, modelo de venda, segmento de cliente. pode ter mais coisa que são mais corriqueiras e eu não me eu não me lembro. Essas que eu falei foram as mais sensíveis, mas, em geral, o tempo todo estamos pivotando¹⁰ coisas. Toda semana conversamos sobre como as coisas estão, estratégias, conversamos sobre como fazer, o que mudar (Fragmento 6:89).”

4.1.1. Método de análise

Destacam-se os três códigos mais citados: (i) experimentação; (ii) proposta de valor e (iii) relacionamento com o cliente. Outra variável analisada para este estudo de caso é a análise de co-ocorrência entre os códigos, destacam-se: (i) experimentação; (ii) singularidade e (iii) incerteza. O relacionamento entre as duas variáveis foi realizado por meio do Gráfico 7 . Observa-se que os códigos de (i) experimentação; (ii) incerteza; (iii) proposta de valor ao cliente e (iv) relacionamento com o cliente apresentam-se no quadrante superior tanto em frequência como em co-ocorrência. Resta demonstrado que estes são os códigos mais importantes neste momento dentro da *startup* Mosquete e a partir destes descrever-se-á a *startup*.

¹⁰ Estrangeirismo, refere-se ao “verbo” pivotar, a uma mudança de direção proveniente de um aprendizado ocorrido em um processo de experimentação (Ries, 2011).

Gráfico 7 Mosquete - Priorização dos códigos



Fonte: Dados da pesquisa

4.1.2. Incidentes, eventos e códigos identificados no campo

4.1.2.1. Código experimentação

O código experimentação está ligado a uma rede de fragmentos, que demonstram os momentos em que os empreendedores permeiam o conceito de experimento, conforme demonstrado na Figura 6. Os empreendedores citam a palavra experimentação em diversos momentos durante as entrevistas, pois entendem que os testes que eles fazem nos componentes do modelo de negócios, são experimentos (Fragmento 6:50).

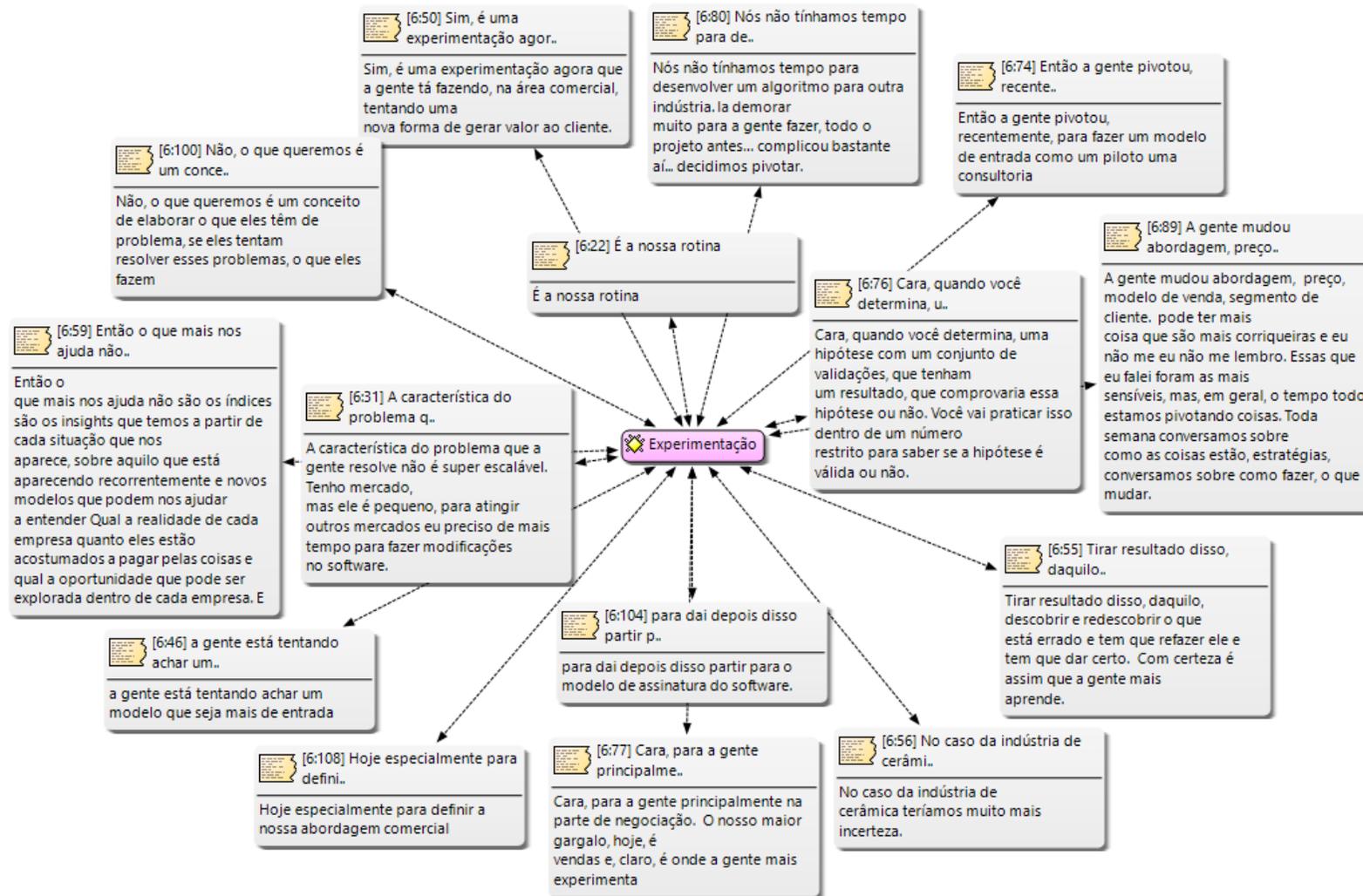
“...quando você determina, uma hipótese com um conjunto de validações, que tenham um resultado, que comprovaria essa hipótese ou não. Você vai praticar isso dentro de um número restrito para saber se a hipótese é válida ou não” (Fragmento 6:76).”

Há por parte dos empreendedores o entendimento, claro, do que é a experimentação. Todavia, observa-se dificuldade em planejar os experimentos e definir métricas para os objetivos. Há apenas a meta de alcançar dois contratos pagantes, pois esta é a condição para permanência na aceleradora. Há disposição dos empreendedores em realizar mudanças, mas estas não são planejadas são reações ao meio.

“É difícil falar em planejamento o que temos é um prazo e uma meta, estamos buscando contatos, desenvolvendo software, pensando na consultoria e, se precisar fazer algo a mais nós faremos.” (Fragmento 6:26). “A gente não tem planejamento, vivemos um dia depois do outro é uma bagunça muito grande. (Fragmento 6:27).”

A primeira experimentação realizada pelos empreendedores foi para compreender se conseguiriam trabalhar com dois segmentos de mercado. Um dos segmentos industriais pelo qual os empreendedores possuíam interesse era a indústria de tintas do Brasil. Este segmento é subdividido em tinta automotiva; tinta para repintura automotiva; tinta para indústria em geral (eletrodomésticos, móveis, náutica) e tinta imobiliária. O outro segmento era a indústria de revestimentos cerâmicos do Brasil, pois segundo os empreendedores o processo com o solvente dentro de ambos segmentos ocorre da mesma forma.

Figura 6 Mosquete - Fragmentos do código experimentação



Fonte: Dados da pesquisa

A ideia de manter dois nichos permaneceu durante o primeiro mês (Fragmento 6:86), mas foi *pivotado*. Após análise de que não possuíam recursos humanos suficientes; para fazer alteração necessária no *software* dentro do prazo que possuíam. Os empreendedores da *startup* entenderam que não seria possível fazer as modificações necessárias no *software* para atender a indústria de revestimentos cerâmicos (Fragmento 6:56). Para alterar o algoritmo seria necessária a dedicação integral de um dos sócios pelo prazo de três a seis meses, estes recursos de tempo e de mão de obra não estavam disponíveis, pois todos os esforços estavam na captação de clientes.

“para atacar vários tipos de indústria precisaríamos desenvolver durante mais tempo software além de não termos tempo hábil para focar nos 2 mercados (Fragmento 6:37).” “Ia demorar muito para a gente fazer, todo o projeto antes... complicou bastante aí... decidimos pivotar. (Fragmento 6:8).”

Quando o empreendedor fala “complicou bastante” ele refere-se ao fato de que o tempo disponível dentro da aceleradora era de apenas três meses, e dentro deste prazo com apenas um desenvolvedor não seria possível manter a ideia inicial, de comercializar o *software* para mais de um segmento de indústria. Dentro do prazo em que a *startup* esteve acelerada ela mudou a forma de se relacionar com o cliente, o valor da mensalidade cobrada pelo produto, a forma de captar e entregar valor ao cliente e o segmento de clientes (Fragmento 6:89). Observa-se que estas mudanças não são registradas em nenhuma ferramenta para acompanhamento ou gestão do conhecimento, mas os empreendedores estão convictos de fazerem elas por meio de experimentação (Fragmento 6:77).

O segundo experimento foi a respeito da proposta de valor. Os empreendedores acreditavam o *software* seria suficiente para fechar contratos com as indústrias de tintas do Brasil. No entanto, houve pouco retorno das indústrias, frente a este resultado os empreendedores pivotaram essa proposta de valor e passaram a oferecer consultoria na qual usavam o *software* como ferramenta de apoio.

O terceiro experimento ocorreu em paralelo com o segundo, pois foi experimento em um componente diferente do modelo de negócio. Os empreendedores iniciaram as tentativas de contato com seu cliente por meio dos profissionais que trabalham no laboratório. A hipótese dos empreendedores era de que os profissionais entenderiam; mais rapidamente; como o *software* funcionava e, por isso, seriam mais receptivos a utilização do mesmo. Contudo, depois de alguns contatos os empreendedores reconheceram que havia resistência para mudanças.

Iniciaram um novo experimento ao fazer contato com os compradores das indústrias, este canal foi bem-sucedido, pois em sessenta dias os empreendedores conseguiram oito reuniões, incluindo o maior *player* do mercado, ao passo que nos cento e vinte dias que tentaram contato pelos empregados do laboratório os empreendedores conseguiram dez reuniões. Acredita-se que a experimentação se mostrou um processo adequado no desenvolvimento da *startup*, pois os empreendedores tinham um tempo muito curto, recursos de tempo e de pessoal limitado, somada a incerteza do mercado.

A racionalidade limitada dos empreendedores é observada em diversos momentos, inúmeras ideias são discutidas e seguidas, concomitantemente, não há uma clareza na sequência das ações (Fragmento 6:30). O aprendizado por meio da experimentação é uma constante (Fragmento 6:29). Os empreendedores tomam decisões e observam os resultados dessas decisões, eles utilizam esta nova informação para mudar de rumo.

A noção de aprendizagem validada para todos os componentes e detalhes de um modelo de negócio, perpassa não só por experimentos, mas também por entrevistas ou observações qualitativas (BREUER, 2013).

“Então o que mais nos ajuda não são os índices são os insights que temos a partir de cada situação que nos aparece, sobre aquilo que está aparecendo, recorrentemente, e novos modelos que podem nos ajudar a entender Qual a realidade de cada empresa quanto eles estão acostumados a pagar pelas coisas, qual a oportunidade que pode ser explorada dentro de cada empresa (Fragmento 6:59).”

As experimentações na *startup* estiveram presentes apenas nos componentes do modelo de negócio com o qual a *startup* descobria ou contactava o cliente. Os empreendedores destacaram que a experimentação estava auxiliando na descoberta de um modelo que fosse viável e sustentável (Fragmento 6:74 e 6:46). Na visão deles apenas por meio da experimentação seria possível entender o mercado, reduzir as incertezas (Fragmentos 6:55)

O número de potenciais clientes da *startup* era de apenas 35, tornando a experimentação uma rotina essencial, pois os empreendedores tinham pouco espaço para erros (Fragmentos 6:31 e 6: 22). Nesse sentido, os empreendedores buscavam entender a necessidade do seu potencial cliente e onde a *startup* poderia agregar mais valor, este aprendizado era incorporado pelos empreendedores e ajustado para a próxima reunião. Segundo o empreendedor o foco das experimentações estava no comercial da *startup* (Fragmento 6:108).

A experimentação pode ser entendida como um processo de moldar as oportunidades de negócio a partir de recursos limitados (BALOCCO et al., 2019; MAINE; SOH; DOS

SANTOS, 2015; REYMEN et al., 2017, 2015), situação que ficou demonstrada na *startup* Mosquete. Observa-se que os experimentos resultaram em aprendizado dos empreendedores, pois os mesmos utilizam-se das informações para alterar o seu modelo de negócio, para deixá-lo cada vez mais próximo daquilo que o cliente estava demandando.

Apesar de os empreendedores terem um claro entendimento do conceito de experimentação, o processo realizado dentro da *startup* não deixa claro onde começa e termina cada experimento, o que os empreendedores pretendem com cada teste, qual a hipótese que está sendo testada não parece ser definida pelos empreendedores, fazendo com que cada mudança nos componentes de negócio seja considerada um experimento. Segue-se uma rotina de tentativa e erro não um processo estruturado.

Quadro 11 Mosquete – Experimentos realizados

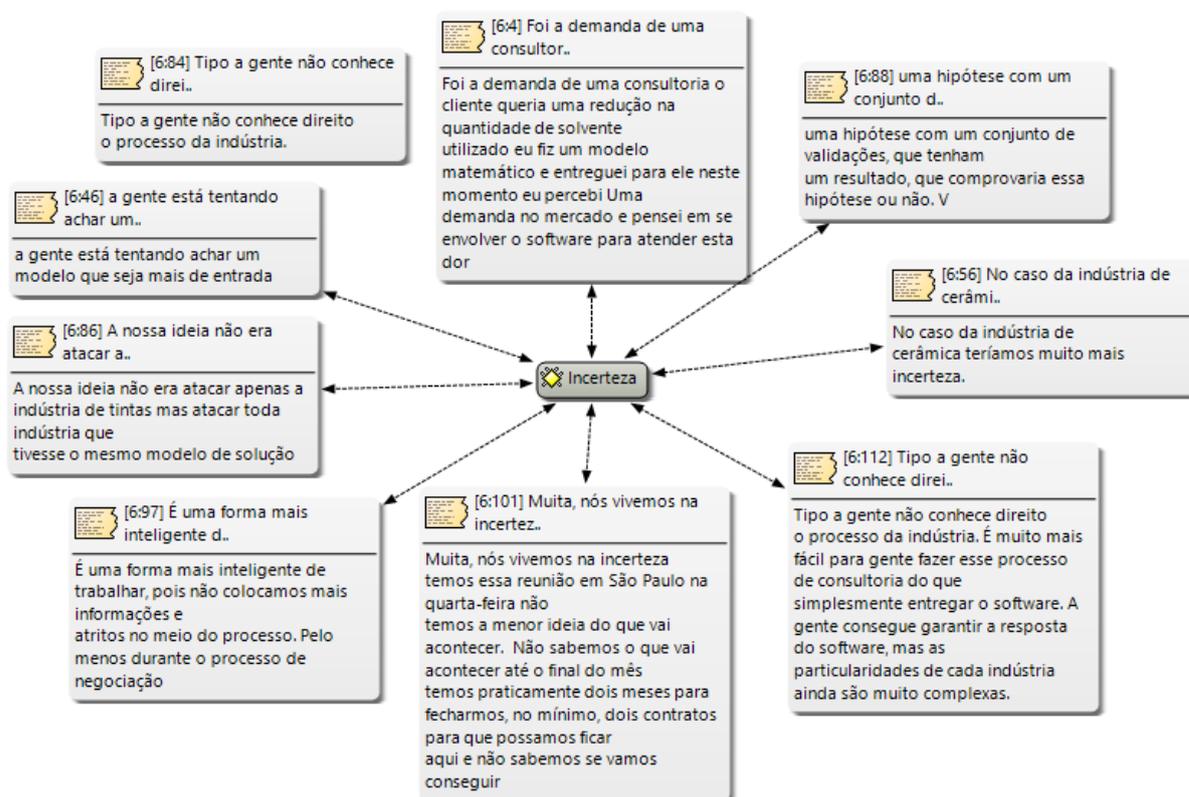
Componente	Experimento	Recursos	Objetivo	Pivot ou Continuou	Aprendizado e Tomada de decisão
Segmento de mercado	Software consegue atender a demanda da indústria de revestimentos cerâmicos do Brasil?	1 desenvolvedor pelo período de 90 dias de dedicação exclusiva	Atender segmento de tintas do Brasil	P	A adaptação do software para atender outro o segmento de revestimentos cerâmicos iria demorar mais do que o prazo que os empreendedores tinham para finalizar as metas estabelecidas pela aceleradora. Portanto, preferiram usar o tempo do desenvolvedor para captação de negócios na indústria de tintas e melhoria do MVP.
Proposta de valor	É possível vender o software com cobrança de mensalidade para o segmento de indústria de tintas do Brasil	3 empreendedores com dedicação exclusiva. Os empreendedores agendavam reuniões para irem até seus potenciais clientes.	2 vendas no prazo de três meses	P	Apenas a venda do software não é suficiente para atrair as indústrias em tão pouco tempo. Pois há necessidade de mudança de processos internos. Observou-se que a venda de uma consultoria na qual o software é usado como ferramenta poderia aproximar os empreendedores dos potenciais clientes.
Canal de relacionamento	A melhor forma de fazer o contato com indústrias por meios dos profissionais do laboratório, tendo em vista seu conhecimento do processo químico?	3 empreendedores com dedicação exclusiva. Os empreendedores enviavam e-mail e ligavam para os funcionários dos laboratórios das indústrias	venda de 2 licenças no prazo de seis meses	P	Apesar de a aplicabilidade do software ser mais facilmente entendida pelos profissionais do laboratório, estes parecem mais resistentes a mudanças, pois não vem redução de custo como benefício direto. O canal de relacionamento deve ser realizado por meios dos profissionais de compras, pois são os profissionais que buscar reduzir os custos.
Canal de relacionamento	A melhor forma de fazer o contato com indústrias por meios dos profissionais de compras, tendo em vista seu interesse na redução de custos?	4 empreendedores com dedicação exclusiva. Os empreendedores enviavam e-mail e ligavam para os funcionários do departamento de compras das indústrias	aumentar o número de respostas de comparado ao contato com os profissionais do laboratório	C	Apesar das pessoas do departamento de compra, em geral, não entenderem tão a fundo como o software funciona, elas estavam mais abertas a conversar e mudar rotina da indústria desde que isso resultasse em redução do custo final do produto.

Fonte: Dados da pesquisa

4.1.2.2. Código incerteza

O código incerteza está ligado a um conjunto de fragmentos nos quais o empreendedor demonstra perceber a incerteza está presente em seu negócio. Os fragmentos do código incerteza restam demonstrados na Figura 7.

Figura 7 Mosquete - Fragmentos do código incerteza



Fonte: Dados da pesquisa

Um elevado grau de incerteza só pode ser reduzido por meio de um processo de experimentação que converte hipóteses em fatos (MANSOORI; LACKÉUS, 2019). Os empreendedores utilizando-se da experimentação em virtude de não saberem qual o melhor modelo de negócio a ser desenvolvido, eles estabelecem hipóteses e as testaram.

“Temos uma ideia do nosso campo em virtude das consultorias que fizemos, mas a cada conversa que temos com o mentor ele nos passa novas ideias. Isso é bom, pois nos ajuda, mas, ao mesmo tempo, é ruim, pois cada nova ideia é meio que um novo rumo e acabamos não sabendo para onde ir (Fragmento 6:28).”

Antes de iniciar um negócio, é crucial para o empresário para investigar se o modelo de negócio faz sentido (BOJOVIC; GENET; SABATIER, 2018). Ao iniciar seu negócio os empreendedores acreditavam que conheciam o mercado em que estavam iniciando seu negócio, dado que Athos já havia prestado algumas consultorias em indústrias de tintas (Fragmento 6:28). Conquanto, no decorrer no terceiro mês os empreendedores perceberam que as variáveis que afetavam a sua *startup* eram desconhecidas, assim como o processo internos das indústrias.

“Tipo a gente não conhece direito o processo da indústria. É muito mais fácil para gente fazer esse processo de consultoria do que simplesmente entregar o software. A gente consegue garantir a resposta do software, mas as particularidades de cada indústria ainda são muito complexas (Fragmento 6:112).”

A incerteza é uma constante, os empreendedores admitem que o mercado é imprevisível e não há como eles preverem o que acontecerá até o final do prazo que possuem (Fragmento 6:10). Os empreendedores buscam mitigar a incerteza por meio da experimentação e aprendizagem, muitas vezes utilizando-se do conhecimento de terceiros que possuem mais experiência de mercado.

“É a nossa rotina, temos uma ideia, mas estamos abertos a mudar; absolutamente tudo; sempre que falamos com um potencial cliente ou com o consultor ou com qualquer pessoa que passe uma ideia nova, conversamos para saber se podemos utilizar aquilo e se podemos usar nós usamos”(Fragmento 6:22).”

Os empreendedores entendem que a primeira incerteza enfrentada pela *startup* foi escolher qual o segmento de mercado em que focariam seus esforços de vendas. A tomada de decisão dos empreendedores foi realizada com auxílio de um processo de experimentação. Ao escolher apenas um segmento, os empreendedores listaram os potenciais clientes e iniciaram os contatos. Verificaram nesta oportunidade que o número de *players* era de apenas 35 indústrias. Segundo Athos ao verificar o número limitado de *players* no mercado os empreendedores perceberam que tinham pouca margem de erro e pouco espaço para experimentação. Até listar os seus clientes os empreendedores acreditavam que o mercado fosse um pouco maior.

“A característica do problema que a gente resolve não é super escalável. Tenho mercado, mas ele é pequeno, para atingir outros mercados eu preciso de mais tempo para fazer modificações no software (Fragmento 6:31).”

Quando o empreendedor fala que o problema que o *software* de sua empresa resolve não é “super-escalável” ele refere-se ao fato de que a quantidade de clientes para os quais ele pode vender seu produto é limitado. Ressalta-se que a decisão de focar as vendas dentro de apenas um segmento foi muito influenciada pelo tempo e pela incerteza, pois em vários momentos os empreendedores falam que precisavam de mais tempo. Não apenas para desenvolver o *software*, mas para tentar conhecer a indústria de cerâmica, para reduzir a incerteza deste segmento (Fragmento 6:56). Essa singularidade de recursos demonstrou-se decisiva em diversas decisões.

Os empreendedores passaram a comercializar o *software* como produto de sua *startup*, conforme as experimentações foram ocorrendo o empreendedor passou a trabalhar com foco na consultoria utilizando-se do *software* como ferramenta de apoio. Outras mudanças foram realizadas no modelo de negócio que demonstra a falta de previsibilidade.

“A gente mudou abordagem, preço, modelo de venda, segmento de cliente. pode ter mais coisa que são mais corriqueiras e eu não me eu não me lembro. Essas que eu falei foram as mais sensíveis, mas, em geral, o tempo todo estamos pivotando coisas. Toda semana conversamos sobre como as coisas estão, estratégias, conversamos sobre como fazer, o que mudar (Fragmento 6:89).”

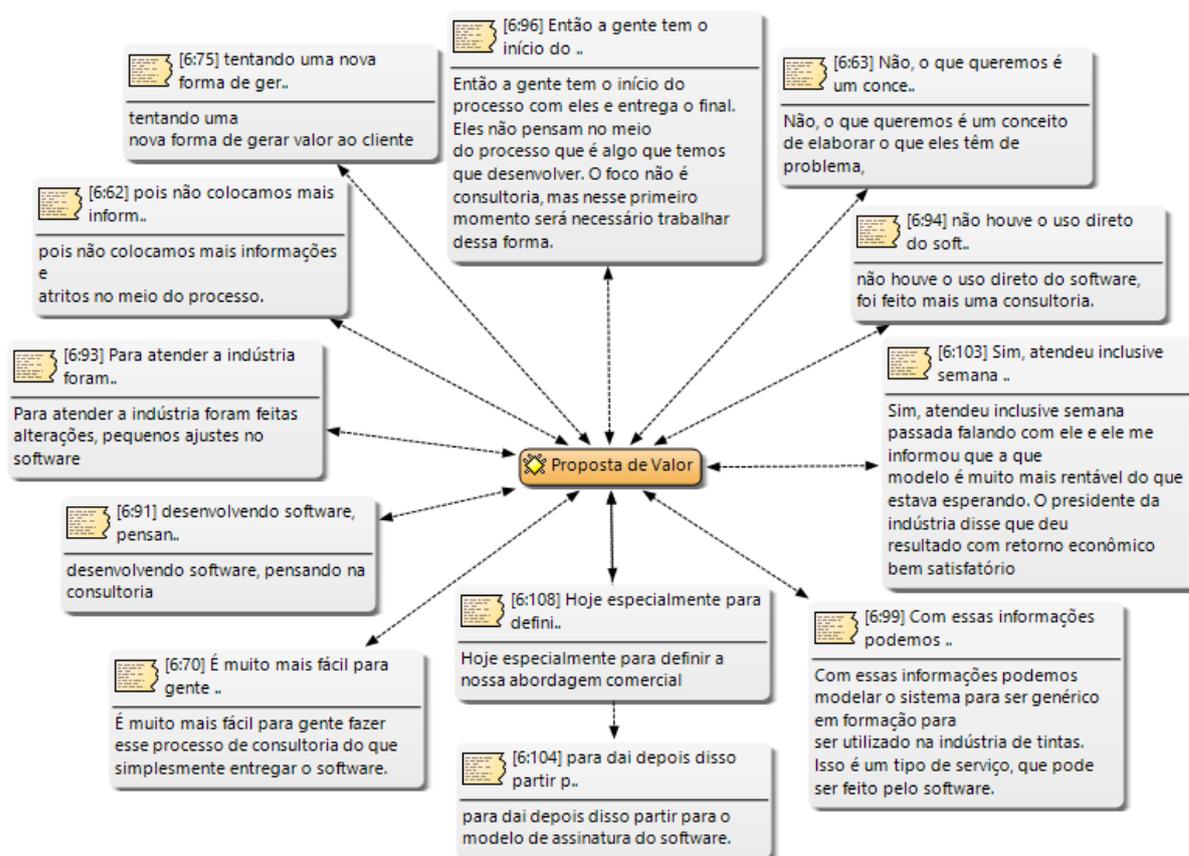
O empreendedor frente ao mercado incerto não possui conhecimento de todas as variáveis que podem interferir no sucesso ou fracasso do seu negócio, por consequência, até que o empreendedor tenha efetivamente investido em um negócio é improvável saber se ele será bem-sucedido (BALOCCO et al., 2019; BREUER, 2013; DELIGIANNI; VOUDOURIS; LIOUKAS, 2017; REYMEN et al., 2017, 2015).

4.1.2.3. Código proposta de valor

O código de proposta de valor demonstra a lógica do negócio para criação de valor para clientes por meio da oferta de produtos e serviços. Este código ligasse a uma rede de fragmentos, conforme demonstrado na Figura 8.

A flexibilidade de um modelo de negócio é um imperativo para qualquer *startup* (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012). Os empreendedores iniciaram a *startup* como a ideia de vender o *software* para indústrias e esta seria a sua proposta de valor, não obstante, perceberam no decorrer dos três primeiros meses que não conheciam a indústria de tintas, tão bem quanto imaginavam.

Figura 8 Mosquete - Fragmentos do código proposta de valor



Fonte: Dados da pesquisa

“A gente está chegando em algumas conclusões. Tipo a gente não conhece direito o processo da indústria. É muito mais fácil para gente fazer esse processo de consultoria do que simplesmente entregar o software. A gente consegue garantir a resposta do software, mas as particularidades de cada indústria ainda são muito complexas (Fragmento 6:95).”

Essa constatação fez com que os empreendedores entendessem que precisariam reduzir os esforços para a venda do *software* e focassem na venda de uma consultoria na qual eles poderiam utilizar o *software* para auxiliar a indústria na redução de custos. Os empreendedores acreditaram que esta solução seria a mais interessante para ampliar a visão e, por consequência, o aprendizado. Para que em um segundo momento pudessem voltar a tentar vender o *software*.

A experimentação é usada para investigar o ambiente, testar hipóteses. O feedback dos experimentos permite aos empreendedores validar, adaptar ou abandonar cada modelo (BOJOVIC; GENET; SABATIER, 2018). Considerando a incerteza de que tipo de solução se adequaria aos seus potenciais clientes, os empreendedores começaram a entender a possibilidade de realizar experimentações na proposta de valor (Fragmento 6:75). O

relacionamento com o cliente foi alterado de forma que os empreendedores ao se reunirem com o seu potencial cliente buscavam compreender a real necessidade dele, antes de oferecer o *software* ou a consultoria (Fragmento 6:63).

As interações entre as organizações são únicas, e se interagem entre si, denotando a interpenetrabilidade de preferência do decisor com os recursos disponíveis em um dado momento (E COSTA; PIRLOT, 1997). Desta forma, os empreendedores reconfiguraram sua proposta de valor com base na perspectiva do cliente, eles demonstraram flexibilidade durante todo o período da pesquisa (Fragmento 6:110).

Uma grande dificuldade dos empreendedores para definição da proposta de valor, e do modelo de negócio como um todo, era o fator tempo, pois mesmo havendo disposição para mudanças radicais, o tempo sempre era mencionado como fator determinante na mudança ou não de algum componente do modelo de negócio. Na maior parte das ocasiões observadas o tempo foi um empecilho para as mudanças.

“É um processo que demora (Fragmento 6:34).” “temos praticamente dois meses para fecharmos (Fragmento 6:43).” “É algo difícil e tem uma negociação que demora (Fragmento 6:47).”

Nesse contexto; de tempo limitado; as lições aprendidas eram, constantemente, aplicadas as próximas atividades. Após duas ou três reuniões havia necessidade de fazer alguma adaptação, pois o reduzido número de *players* não deixava espaço para muitos testes que fossem gerar dados quantitativos expressivos.

“fica muito complicado com o mercado muito pequeno testar hipóteses, estabelecer métricas. Tenho que trabalhar muito no qualitativo (Fragmento 6:11).”

No período de seis meses os empreendedores conseguiram oito clientes, não pagantes, que usaram o *software* gratuitamente, fornecendo *feedback* a respeito do *software*. Os *feedbacks* foram sendo utilizados para melhoria das funcionalidades e usabilidade do *software* ou da forma com que os empreendedores prestavam a consultoria. Destaca-se que a melhoria do MVP continuou, durante o estudo de caso, mas os esforços eram reduzidos aos *feedbacks* de possíveis clientes. Além destes, oito clientes do *software* os empreendedores conseguiram fechar dois contratos pagos de consultoria.

A inovação do modelo de negócio sustentável deve ser orientada para o utilizador, uma abordagem na compreensão do usuário, experimentação (BALDASSARRE et al., 2017; RIES, 2011). Observou-se a preocupação dos empreendedores em desenvolver a proposta de valor de sua *startup* tendo em vista a necessidade do cliente, essa postura dos empreendedores reduz a

incerteza do mercado, tornando maior a possibilidade de o negócio tornar-se sustentável ao longo do tempo.

Cada experimento deve ser concebido para analisar isoladamente apenas alguns dos fatores críticos que são cruciais para o modelo de negócio. Misturando várias suposições em um grande experimento pode permitir interações que produzirão resultados inconclusivos (GANGULY; EUCHNER, 2018). Esse fator faz com que o tempo seja uma variável muito relevante no cotidiano da *startup*. Mesmo que o empreendedor conseguisse experimentar mais rapidamente cada componente; o prazo de seis meses é muito curto para todas as possibilidades de modelo de negócio que seriam viáveis.

4.1.2.4. Código relacionamento com o cliente

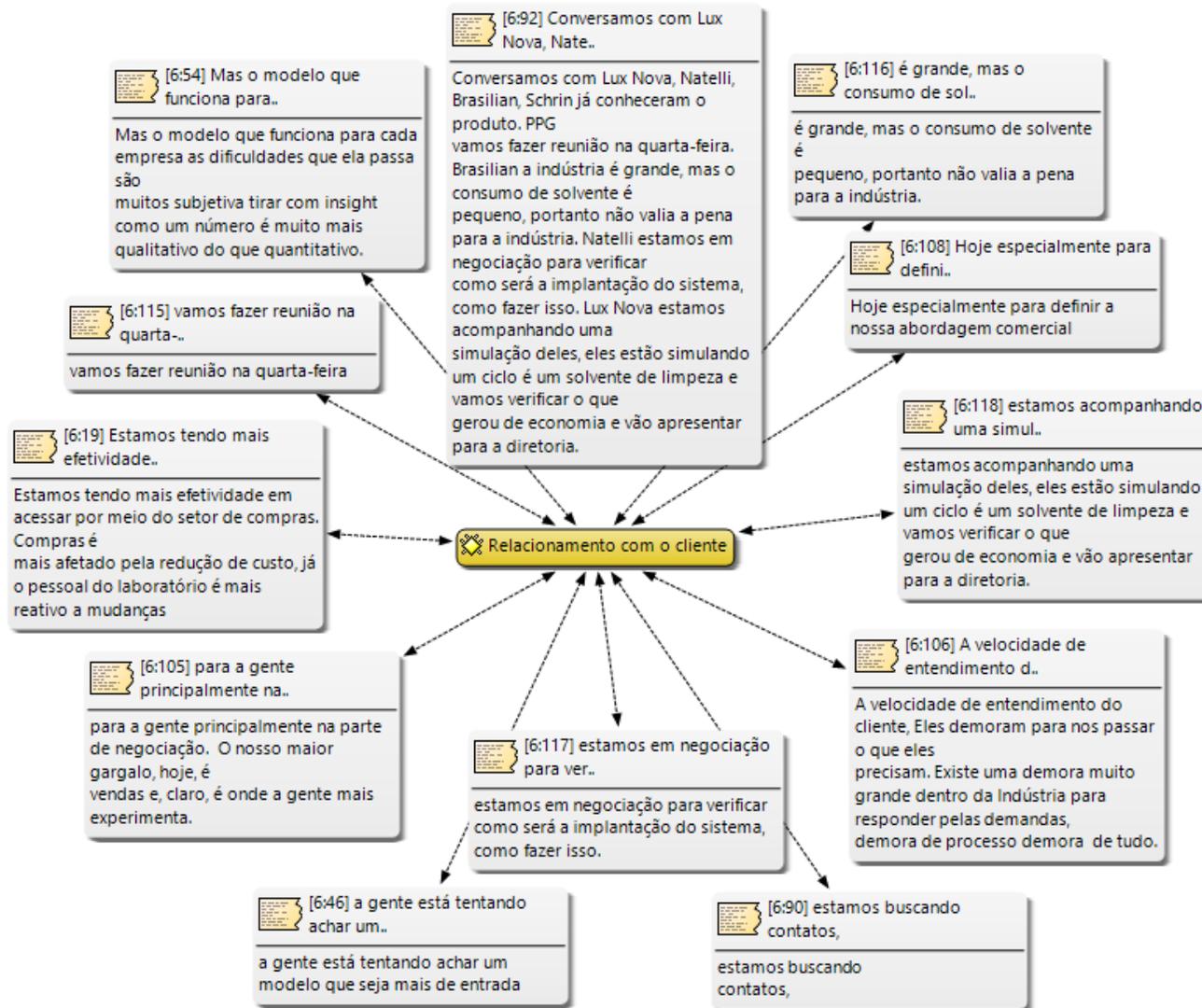
O código relacionamento com o cliente refere a como a empresa estabelecerá relacionamento com seus clientes, este código ligasse a uma rede de fragmentos, conforme demonstrado na Figura 8.

A partir de uma listagem, conseguida na *internet*, de potenciais clientes do segmento de tintas do Brasil os empreendedores iniciaram os contatos. Semanalmente definiam com quais potenciais clientes fariam e quantas respostas almejavam, como base nesses dados, dobravam o número de contatos para obter o número de respostas desejadas (Fragmento 6:60).

“entender, experimentar o que funciona e o que não funciona. Tirar resultado disso, daquilo, descobrir e redescobrir ... com certeza é assim que a gente mais aprende (Fragmento 6:55).”

“observar as reações das pessoas, tentando descobrir o que deu certo e o que deu errado e adaptar para próxima empresa (Fragmento 6:57).”

Figura 9 Mosquete - Fragmentos do código relacionamento com o cliente



Fonte: Dados da pesquisa

Os empreendedores iniciaram o contato para relacionamento com as indústrias por meio dos técnicos que trabalham nos laboratórios das indústrias. A busca era realizada por meio do LinkedIn¹¹ um e-mail era encaminhado e telefonemas eram feitos. Esse relacionamento não foi bem-sucedido, resultando em retorno de apenas 20% dos contatos. Frente a este cenário os empreendedores começaram a testar contato com departamento de compras, pois segundo os empreendedores estes eram muito mais receptivos. Os componentes do modelo de negócio foram sendo reconfigurados a medida em que os empreendedores adquiriam mais informações a respeito de seu meio.

“Estamos tendo mais efetividade em acessar por meio do setor de compras. Compras é mais afetado pela redução de custo, já o pessoal do laboratório é mais reativo a mudanças (Fragmento 6:19).”

É por meio de processos experimentais, cuidadosamente estruturados, que os empreendedores podem reduzir a incerteza que está presente nas ideias iniciais de negócios (MANSOORI; LACKÉUS, 2019). Apesar dos empreendedores já terem prestado algumas consultorias para indústrias do mesmo segmento, constataram que não conhecem em profundidade o mercado em que atuam (Fragmento6:14), essa ausência de conhecimento é usada como; um impedimento para a construção de métricas para os experimentos que eles realizam.

“Tem muita coisa que a gente não sabia que ia acontecer, que a gente não sabe que vai acontecer, então, a gente não tem como medir, porque não tem como criar índice para tudo o que acontece. (Fragmento 6:53).”

A preferência dos empreendedores pelos indicadores qualitativos também ficou evidente nas entrevistas, eles preocupavam-se ao final de cada reunião com potencial cliente em se reunirem para alinharem as percepções individuais. Durante estas reuniões eles definiam como atenderiam o próximo cliente (Fragmento 6:89). A capacidade de documentar e transmitir os resultados dos experimentos é importante, porque a informação a partir da experiência só é valiosa se ele pode ser colocada em prática (KERR et al., 2014).

¹¹ LinkedIn é um site, que é uma rede social de negócios.

4.2. *STARTUP* MARGOT

A *startup* Margot tem como produto um *software* de compartilhamento de estoque, por meio do qual múltiplos brechós podem cadastrar suas peças e, tendo em vista a demanda de um cliente, poderiam atendê-lo com o estoque proveniente de outro brechó. A empresa foi fundada em janeiro de 2019, pela empreendedora Margo e permaneceu em uma aceleradora de março a junho de 2019. A empreendedora já desenvolvia a atividade de venda de roupas usadas, tanto pela internet quanto em uma loja física. No decorrer do desenvolvimento de suas atividades a empreendedora percebeu uma necessidade de seus clientes e pensou em transformá-la em um negócio.

“O negócio foi crescendo, as minhas vendas digitais aumentaram muito. mas aí uma coisa começou a me incomodar. No brechó não são o mesmo tipo de clientes que temos em lojas de roupas novas. São clientes de alto poder aquisitivo que já vem até a loja com o desejo de uma peça na cabeça, uma grande parte das clientes vinha ou vem em busca de algo bem específico (Fragmento 15:4).”

Com intuito de compreender um pouco do segmento de tecnologia e conseguir um apoio financeiro para a sua *startup*, a empreendedora se candidatou ao processo seletivo de uma aceleradora. A empreendedora acredita que apesar de sua experiência como segmento de serviços ela precisa de ajuda para compreender o mercado de tecnologia.

“Nesse momento eu tive um insight para o Margot, isso aconteceu no final do ano passado, então meu marido fez um MVP. Minha área não é a de tecnologia e, sim a de serviços que é onde tenho maior experiência e entendimento. Então, resolvi vir para cá, participei de um processo seletivo para abrir a minha estrada (Fragmento 5:2).”

Observou-se no decorrer do estudo que apesar de a empreendedora possuir experiência, ela apreciava discutir as ideias que possuía com pessoas que tem maior conhecimento que ela em assuntos específicos (Fragmento 16:10). Dentro da aceleradora a empreendedora podia ficar durante três meses, este prazo poderia ser estendido, desde que ela alcançasse a meta estipulada de vender dentro dos três meses pelo menos quatro contratos (Fragmento 17:4). Com intuito de melhorar o seu MVP a empreendedora contratou um desenvolvedor e manteve seus esforços nas atividades de marketing e de relacionamento com o cliente.

Dentro da aceleradora a empreendedora começou a explorar o mercado. Em um primeiro momento, estabeleceu a hipótese que, apenas, por meio do Instagram¹² conseguiria atingir seu público. Porém, percebeu no seu primeiro experimento que isso não seria possível. Usando o resultado obtidos no primeiro experimento a empreendedora modificou o segmento de mercado para iniciar o segundo experimento, ainda com base no resultado do primeiro experimento a iniciou outra forma de relacionamento com seu cliente que foram as visitas nos brechós. Ao iniciar as visitas a empreendedora passou a oferecer a utilização do *site* de forma gratuita.

O segundo experimento foi bem-sucedido no que tange ao segmento de mercado, portanto a empreendedora, fez dois novos experimentos mantendo o segmento de mercado e ampliando a valor investido em anúncio para ampliar o tempo de veiculação dos mesmos. O terceiro e o quatro experimentos não geraram o resultado esperado e a empreendedora iniciou um outro experimento como um novo segmento de mercado, totalmente diferente dos experimentos anteriores, este último também não gerou o resultado almejado pela empreendedora.

Considerando que a exploração do mercado, por meio dos experimentos não estava sendo satisfatório a empreendedora desistiu do negócio do *software*, depois de 60 dias e iniciou outra *startup* no segmento de prestação de serviços, com foco em auxiliar pessoas físicas a cuidar de suas finanças pessoais.

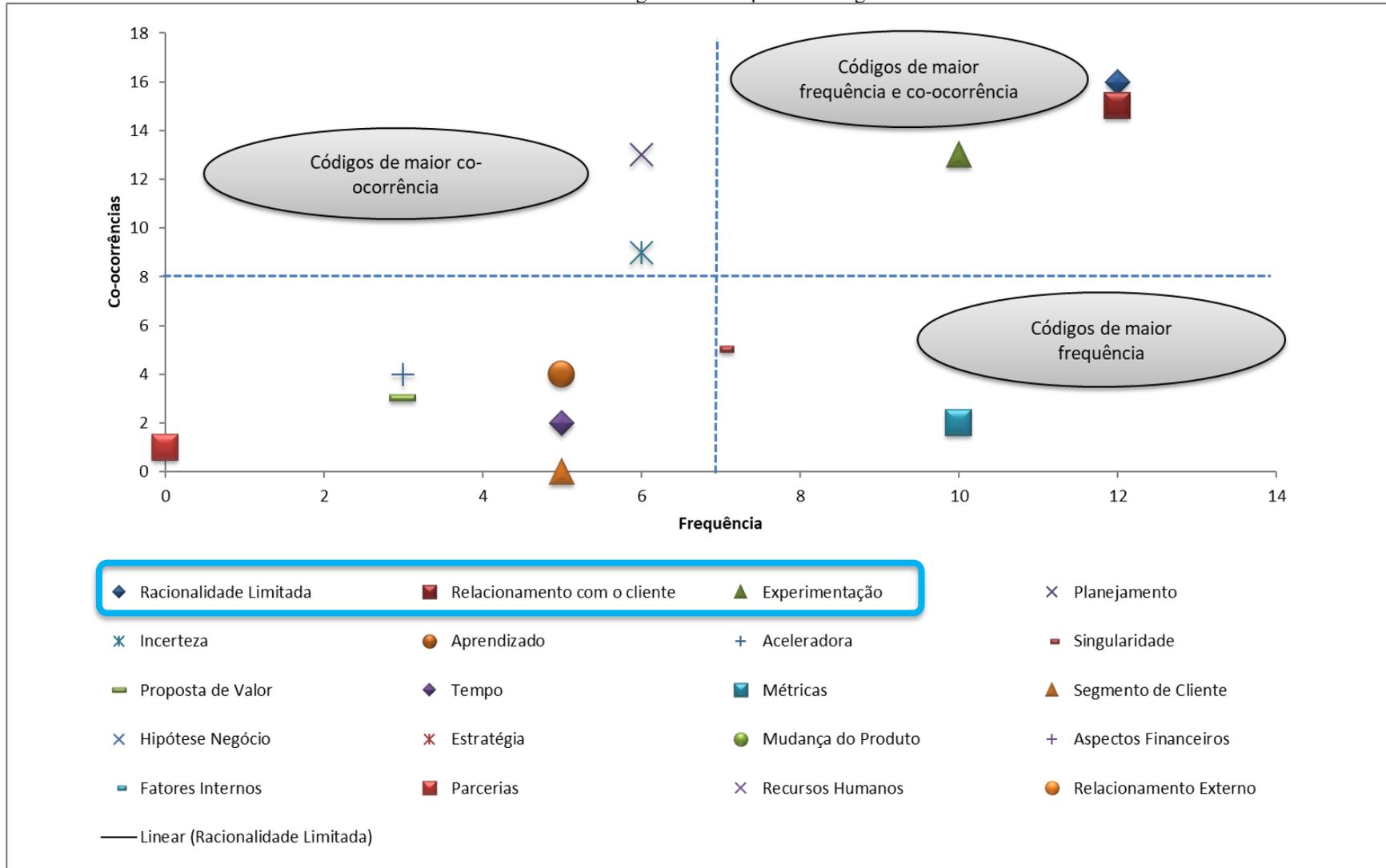
4.2.1. Método de análise

Destacam-se os três códigos mais citados: (i) racionalidade limitada; (ii) relacionamento com o cliente; (iii) experimentação e (iv) métricas. Na análise de co-ocorrência destacam-se: (i) racionalidade limitada; (ii) relacionamento com o cliente e (iii) experimentação e (iv) planejamento, como elementos importantes dessa análise.

O relacionamento entre as duas variáveis foi realizado por meio do Gráfico 8. Observa-se que os códigos de (i) racionalidade limitada; (ii) relacionamento com o cliente e (iii) experimentação apresentam-se no quadrante superior tanto em frequência como em co-ocorrência. Resta demonstrado que estes são os códigos mais importantes neste momento dentro da *startup* Margot e a partir destes descrever-se-á o estudo de caso..

¹² Instagram é uma rede social online de compartilhamento de fotos e vídeos entre seus usuários.

Gráfico 8 Margot - Priorização dos códigos



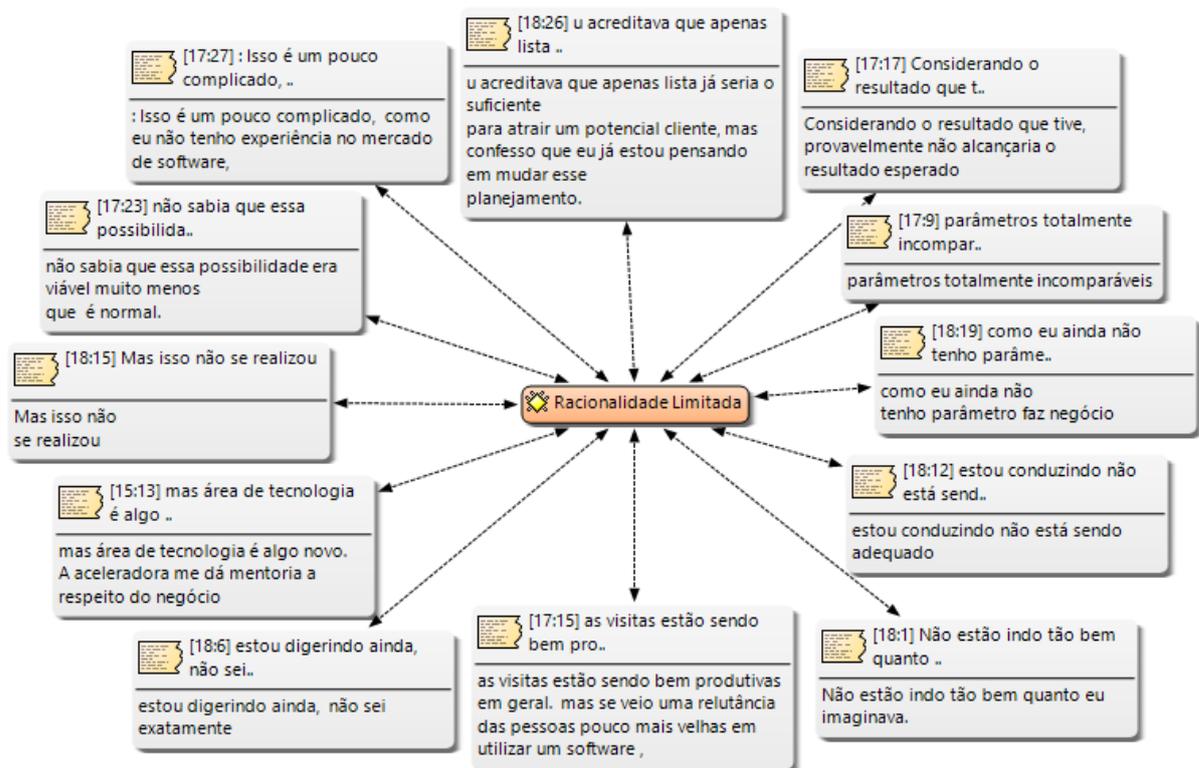
Fonte: Dados da pesquisa

4.2.2. Incidentes, eventos e códigos identificados no campo

4.2.2.1. Código racionalidade limitada

O código racionalidade limitada, da Figura 10, está ligado a fragmentos de texto onde o empreendedor reconhece que não possui conhecimento de todas as variáveis que afetam direta ou indiretamente o seu negócio.

Figura 10 Margot - Fragmentos do código racionalidade limitada



Fonte: Dados da pesquisa

As interações em um ambiente de negócios entre empresário e partes interessadas para ajustes nos componentes do modelo de negócios pode gerar resultados imprevisíveis. A viabilidade do negócio não pode ser determinada enquanto o empreendedor não conhecer experimentalmente seu modelo de negócio (BOJOVIC; GENET; SABATIER, 2018).

O fato de ter participado de um processo seletivo para iniciar sua *startup* dentro de um *co-work* já foi uma consequência da ciência por parte da empreendedora que precisaria de auxílio para compreender melhor o mercado em que pretendia atuar (Fragmento 15:13). A empreendedora Margot reconhece que não possui conhecimento do segmento de tecnologia e, justamente por este motivo entrou na aceleradora. O contato com especialistas na área era

desejável, para que a auxiliassem na compreensão do mercado, do negócio e dos clientes (Fragmento 15:8). Tendo ciência de sua racionalidade limitada a empreendedora além, de utilizar do conhecimento de especialistas, ela utilizou-se da experimentação para reduzir as incertezas do mercado (Fragmento 15:12). O foco dos experimentos era no comercial, para verificar se o produto seria comercializável e sustentável (Fragmento 18:22).

Outra demonstração da racionalidade limitada ocorreu na escolha do canal para relacionamento com o cliente, a empreendedora escolheu apenas um tipo de marketing digital, o Instagram. Com a finalização do primeiro experimento já se mostrou insuficiente para o alcance das metas almejadas pela empreendedora (Fragmento 18:26). O maior desafio na gestão de incerteza, em qualquer grau, é encontrar o equilíbrio entre o planejamento e aprendizagem, os empreendedores devem ser flexíveis para adotar as abordagens certas no momento certo (PICH; LOCH; MEYER, 2002).

Frente ao desconhecimento do mercado a empreendedora, durante a pesquisa, tomava suas decisões tendo como parâmetro os resultados dos experimentos. Portanto, ela utilizava-se das lições aprendidas para reduzir a incerteza do seu negócio. Desta forma, ela foi ampliando o segmento de mercado (Fragmento 18:1) que inicialmente, englobava apenas o estado de Santa Catarina para outros estados. Além disso, a empreendedora passou a ligar e visitar seus potenciais clientes.

Nas visitas a empreendedora constatou que os clientes possuíam um perfil diferente daquele que ela havia imaginado, pois boa parte das lojas visitadas possuíam como proprietários pessoas um pouco mais velhas que possuíam resistência em utilizar *softwares*. Em sua maioria, somente em brechós que tinham como público-alvo pessoas de maior poder aquisitivo eram geridos por pessoas mais receptivas ao *software* (Fragmento 17:15).

Outra situação que demonstrou a racionalidade limitada da empreendedora foi na forma de capturar o cliente, por ter experiência na área de serviços a empreendedora desconhecia a prática de teste gratuito do *software*. A informação que ela poderia oferecer gratuitamente o *software*, por tempo limitado para que os potenciais clientes percebessem o valor que *software* poderia agregar ao seu negócio, para então se disponibilizassem a pagar uma mensalidade, foi ideia do mentor, que foi aceita pela empreendedora (Fragmento 17:23 e 17:27).

Há necessidade de o empreendedor utilizar-se da experimentação em um contexto de incerteza (BOCKEN et al., 2017) . A dificuldade de a empreendedora Margo saber o que, e como, e se o mercado responderia ao seu produto fez com que ela construísse hipóteses mensuráveis para aprender a respeito do mercado (Fragmento 18:01).

“Não estão indo tão bem quanto eu imaginava. em geral sou uma pessoa muito realista com relação aos negócios, não sei se meu mercado é muito reativo ou se forma que estou conduzindo não está sendo adequada. Mas está muito abaixo do esperado. As experimentações estão tendo resultados muito ruins. Já tenho que pivotar algumas coisas (Fragmento 18:11).”

A empreendedora destaca a incerteza como desafio (Fragmento 17:29). A falta de previsibilidade do cenário futuro, bem como o não alcance das metas estipuladas pela empreendedora deixavam-na muito incomodada (Fragmento 16:8). Considerando a incerteza a empreendedora já estabelecia metas conservadoras para seus experimentos, ainda assim, as metas não eram atingidas (Fragmento 18:9).

Apesar de a empreendedora estabelecer metas para alguns experimentos, mesmo antes de estes chegarem ao seu final, ela já iniciava outro experimento se percebesse que aquele tendia a não ter êxito (Fragmento 17:5). Frente ao cenário de incerteza que ela mantinha agilidade e flexibilidade. A incerteza esteve presente em todo o período do estudo de caso da *startup* Margot. A falta de conhecimento da empreendedora a respeito das variáveis que afetavam seu negócio, fazia com que prever uma resposta do ambiente fosse impossível.

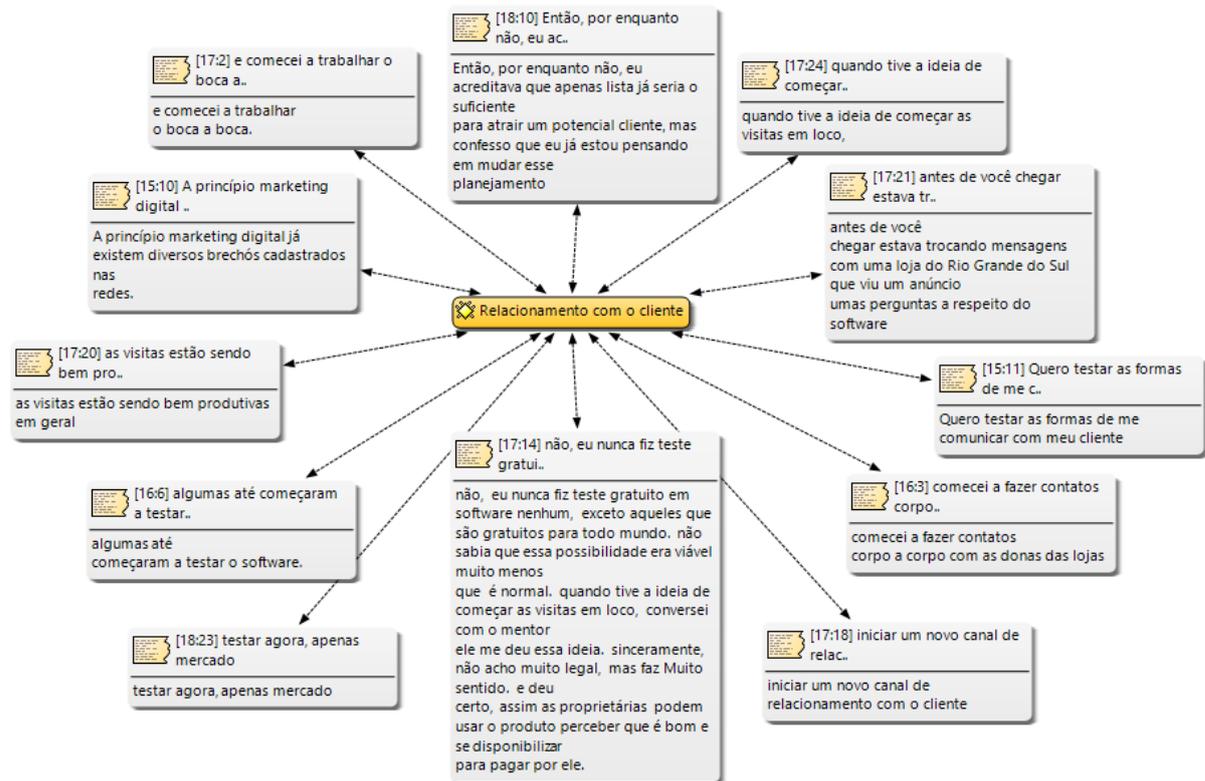
“outra coisa que aprendi a respeito de tecnologia é que nada, de absolutamente nada, eu tenho certeza, mais uma insanidade. é muito complicado você ter uma empresa sem ter a menor ideia do que vai acontecer (Fragmento 17:12).”

Ao iniciar a *startup* a empreendedora estava em um cenário de incertezas, as metas não foram alcançadas, os experimentos demonstraram a inviabilidade do negócio, fazendo com que a empreendedora abandonasse a ideia deste negócio (Fragmento 16:3).”

4.2.2.2. Código relacionamento com clientes

O código relacionamento foi ligado a fragmentos de textos que demonstram as formas como que a empreendedora pretendia se relacionar com seu cliente, conforme demonstrado na Figura 11.

Figura 11 Margot - Fragmentos do código relacionamento com o cliente



Fonte: Dados da pesquisa

Durante o estudo de caso que a empreendedora se utilizou da experimentação para testar as formas de se comunicar com os seus clientes (Fragmento 15:11). Margo iniciou o relacionamento com o cliente por meio de marketing digital (Fragmento 15:10). A ferramenta escolhida para divulgação do seu produto foi o Instagram, canal pelo qual a empreendedora tinha preferência, pois acredita ser a ferramenta mais eficiente de comunicação de marketing da atualidade (Fragmento 18:3). As crenças da empreendedora fizeram-na eleger apenas uma ferramenta de marketing, essa seleção não foi justificada pela empreendedora, exceto por sua opinião.

O Instagram disponibiliza a seus clientes algumas modalidades de marketing digital, a empreendedora selecionou a modalidade de anúncio por meio de fotos, por meio desta modalidade os potenciais clientes conheceriam sua empresa e seu produto. Essa modalidade escolhida pela empreendedora permite que a mesma faça um filtro, por meio de parâmetros, do público que irá ver os ser seus anúncios. Estes parâmetros são:

(a) localização, que direciona as pessoas com base em locais específicos, como estados, municípios, cidades ou países;

(b) dados demográficos, que limito o público-alvo com base em informações como idade, sexo e idiomas;

(c) interesses, que alcança as pessoas com base em interesses como os aplicativos que usam, os anúncios em que clicam e as contas que seguem;

(d) comportamentos, que define o público-alvo pelas atividades que as pessoas realizam dentro e fora do Instagram e do Facebook;

(e) públicos personalizados, que veicula os anúncios para clientes que são conhecidos com base em seus endereços de e-mail ou números de telefone;

(f) públicos semelhantes, que encontra novas pessoas que são semelhantes aos clientes existentes; e

(g) direcionamento automatizado, que ajuda a criar rapidamente um público que possa estar interessado na empresa, usando uma variedade de sinais que incluem localização, dados demográficos e interesses (INSTAGRAM).

A empreendedora usou como parâmetro a localização dos seus potenciais clientes. Seu primeiro anúncio foi realizado para pessoas que residem em Santa Catarina. A ideia inicial da empreendedora era de manter apenas o relacionamento com seus clientes por meios digitais. Contudo, não tendo alcançado a meta estabelecida de pelo menos 15 contatos, ela alterou parâmetros dos seus anúncios para ampliar o segmento de clientes e começou a pensar em outra de se relacionar com seu potencial cliente.

“Então, por enquanto não, eu acreditava que apenas lista já seria o suficiente para atrair um potencial cliente, mas confesso que eu já estou pensando em mudar esse planejamento (Fragmento 18:10)”

Os três anúncios seguintes foram feitos para os estados do sul do país; Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná; e para São Paulo. Em seu último anúncio a empreendedora mudou o público-alvo do sul para as regiões do nordeste e sudoeste do país. O valor investido pela empreendedora, nos anúncios, reduziu, enquanto o parâmetro de localização foi sendo ampliado. No primeiro anúncio a empreendedora investiu R\$210,00 para alcançar o público de Santa Catarina, já no quinto e último anúncio o valor investido foi de R\$ 150,00 para atingir os estados de Minas Gerais, Ceará, Bahia, Pernambuco e São Paulo.

“fiz umas pequenas alterações sempre resultados dos outros experimentos. Refinei um pouco a abrangência dos anúncios, mudei o design deles. e comecei a trabalhar com “boca a boca” (Fragmento 17:1).”

Em paralelo a mudança nos parâmetros dos anúncios a empreendedora começou a ir pessoalmente em brechós da grande Florianópolis para oferecer a solução de sua empresa

(Fragmentos 17:24 e 17:2). Estes contatos iniciais foram positivos e a empreendedora conseguiu quatro clientes para testar seu produto gratuitamente (Fragmentos 16:6 e 17:20).

“A propaganda digital não estava seguindo o caminho que eu imaginava conforme te falei (Fragmento 16:1), comecei a fazer contatos corpo a corpo com as donas das lojas, os primeiros contatos foram até legais, algumas até começaram a testar o software (Fragmento 16:3).”

A ideia de oferecer a utilização do *software* gratuitamente não era uma hipótese para a empreendedora. No entanto, antes de começar as visitas o mentor da aceleradora sugeriu essa prática e a empreendedora acreditou ser uma tentativa válida para demonstrar a utilidade da sua solução para seus potenciais clientes.

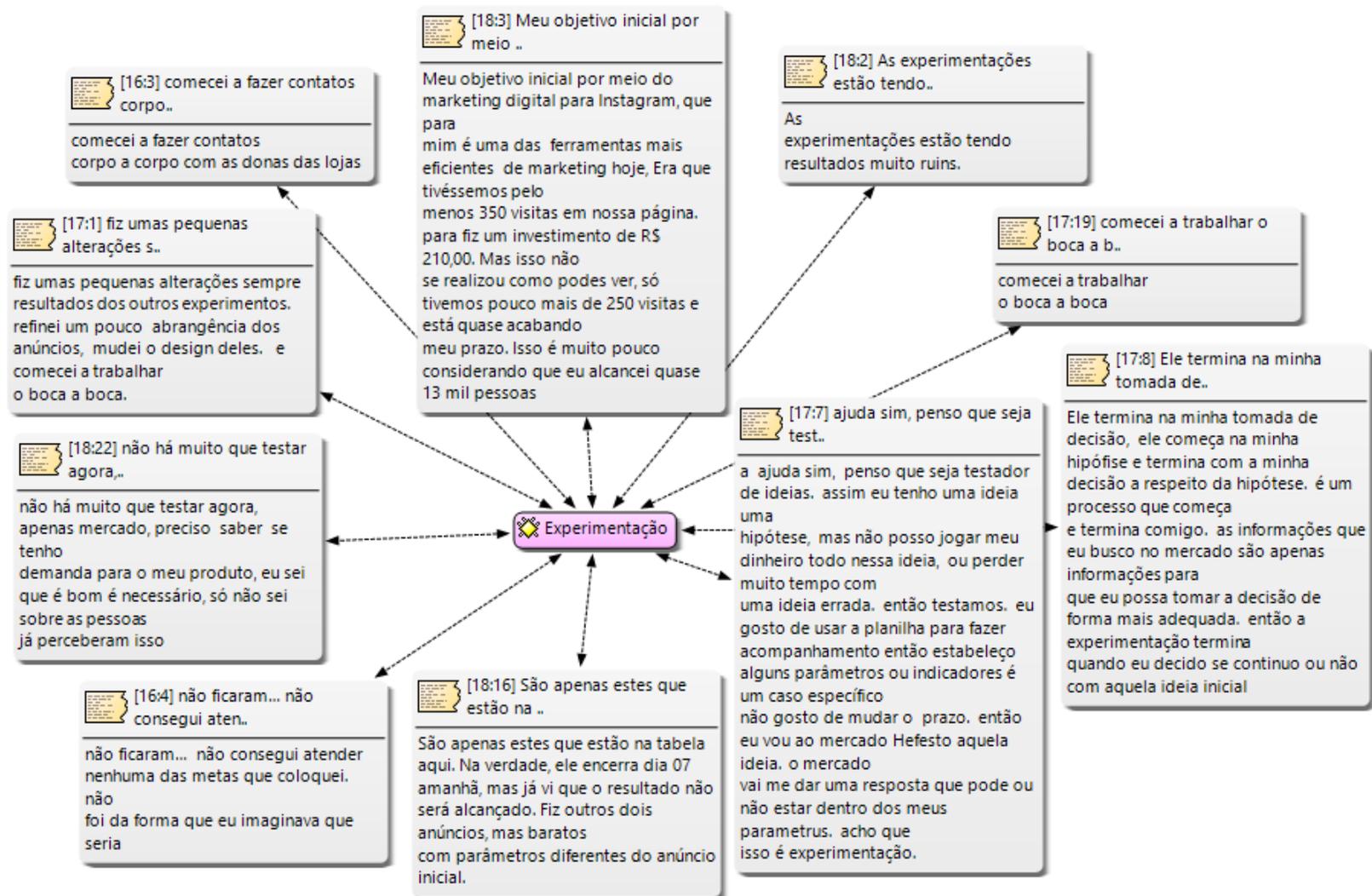
“não, eu nunca fiz teste gratuito em software nenhum, exceto aqueles que são gratuitos para todo mundo. não sabia que essa possibilidade era viável muito menos que é normal. quando tive a ideia de começar as visitas em loco, conversei com o mentor ele me deu essa ideia. sinceramente, não acho muito legal, mas faz muito sentido. e deu certo, assim as proprietárias podem usar o produto perceber que é bom e se disponibilizar para pagar por ele (Fragmento 17:14).”

4.2.2.3. Código experimentação

O código experimentação foi relacionado a fragmentos de textos que demonstram o entendimento do empreendedor a respeito dos experimentos, os fragmentos ligados a estes códigos estão demonstrados na Figura 12.

O conhecimento em ambiente de incertezas é expandido por meio de experimentos cuidadosamente projetados, quando melhor forem projetados os experimentos, tanto melhor será a qualidade das lições aprendidas, que sugere uma forte ligação entre conhecimento e capacidade de gerir incertezas (MANSOORI; LACKÉUS, 2019).

Figura 12 Margot - Fragmentos do código experimentação



Fonte: Dados da pesquisa

O fato de a empreendedora estar em uma aceleradora faz como que a mesma fizesse experimentos mais curtos do que aqueles que ela estava acostumada a fazer em outros negócios (Fragmento 15:12) A principal meta da empreendedora era aquela imposta pela aceleradora para permanecia no *co-work*. Essa meta consiste em, pelo menos, quatro clientes pagantes do seu *software* ao final do prazo de três meses (Fragmento 15:3). Conquanto, esta não era a meta dos experimentos isoladamente, cada experimento possuía uma meta específica com as quais ao final do prazo ela pretendia conseguir as vendas necessárias.

“tinha feito um planejamento para conseguir as quatro vendas eu preciso no prazo de dois meses e meio, sabe como é, o prazo são três meses então precisava de uma gordura (Fragmento 15:7).”

Quando a empreendedora se refere a “gordura”, ela demonstra a preocupação com contingências que podem ocorrer. A empreendedora informou que utiliza métricas para todos os seus experimentos, pois acredita que o controle por meio de números torna a tomada de decisão mais fácil. Margo entende que os experimentos são necessários para compreender o seu mercado, descobrir a melhor forma de comunicar e captar o cliente (Fragmento 18:22). O foco da empreendedora estava nas experimentações voltadas a captação de clientes. Ela demonstrou acreditar que por meio da experimentação conseguiria entender seus clientes, este entendimento auxiliava a empreendedora nas suas tomadas de decisão (Fragmento 18:16).

“penso que seja testador de ideias. Assim eu tenho uma ideia, uma hipótese, mas não posso jogar meu dinheiro todo nessa ideia, ou perder muito tempo com uma ideia errada. Então, testamos. Eu gosto de usar a planilha para fazer acompanhamento. Então, estabeleço alguns parâmetros ou indicadores e um prazo específico, não gosto de mudar o prazo. Então, eu vou ao mercado, testo aquela ideia. O mercado vai me dar uma resposta que pode ou não estar dentro dos meus parâmetros. Acho que isso é experimentação (Fragmento 17:7).”

A empreendedora fazia o controle dos experimentos por meio de uma planilha de planejamento, observa-se que havia algumas contradições entre as metas estabelecidas e o que efetivamente ocorria na *startup*. Principalmente, na duração dos experimentos, pois mesmo antes de estes encerrarem a empreendedora com base nos resultados obtidos durante o experimento já fazia mudanças e iniciava outros experimentos em paralelo (Fragmento 17:1). A experimentação gera aprendizado, frente a isto o empreendedor toma decisões que podem melhorar as suas hipóteses iniciais (MANSOORI; LACKÉUS, 2019).

A limitação de tempo, foi determinante, segundo a empreendedora, para o não desenvolvimento de um planejamento estratégico ou um plano de negócio. Ainda assim, a empreendedora colocou em uma planilha as principais metas a serem alcançadas no período de três meses.

“nos meus outros negócios eu fiz plano de negócio, mas eu tinha bem mais tempo do que tenho hoje, vou fazer apenas uma planilha com os testes que pretendo fazer (Fragmento 15:5).” “só números para um acompanhamento do meu negócio. gosto de muito de números, facilita muito na hora da tomada de decisão (Fragmento 15:7).”

No Quadro 12 as colunas que estão abaixo da célula “Programado” demonstram a preocupação com o estabelecimento de métricas para controle dos experimentos realizados. Nestes experimentos, a empreendedora buscava descobrir onde estava localizado o seu potencial cliente., para conseguir tomar decisões de forma mais assertiva.

Quadro 12 Margot - Controle dos experimentos

Anúncio	Investimento	Programado		Realizado				Custo MKT			Público	
		Tempo	Cliques	Direct	Tempo	Cliques	Direct	Alcance	Alcance	Clique		Direct
1	210,00	20 dias	350	15	26 dias	81	11	46.824	0,00448	2,59	19,09	SC
2	10,00	7 dias	10	1	69 dias	22	3	12.637	0,00079	0,45	3,33	PR, RS, SC e SP
3	100,00	20 dias	350	15	25 dias	251	5	12.747	0,00784	0,40	20,00	SC, RS, PR e SP
4	60,00	30 dias	60	6	49 dias	5	5	33.216	0,00181	12,00	12,00	RS, SC, PR e SP
5	150,00	30 dias	300	10	4 dias	168	2	123.475	0,00121	0,89	75,00	MG, CE, BA, PE e SP

Fonte: Dados da pesquisa

Na planilha a empreendedora utiliza “cliques” como um indicador do experimento, este indicador refere-se à quantidade de pessoas que por meio do anúncio entrou no perfil comercial da *startup* Margot para saber mais informações a respeito do produto.

Outro indicador utilizado é o “*direct*” este indicador refere-se à quantidade de pessoas que viram o anúncio e pediram mais informações para a empreendedora por meio do *direct*, esta é uma ferramenta do Instagram permite que a empresa se aproxime dos seguidores, além de direcioná-los à páginas de conversão e atrair a atenção ao produto da *startup*.

“Mas isso não se realizou como podes ver, só tivemos pouco mais de 250 visitas e está quase acabando meu prazo. Isso é muito pouco considerando que eu alcancei quase 13 mil pessoas (Fragmento 18:5).”

Observa-se que a empreendedora foi mantendo ou mudando a segmentação dos seus anúncios frente ao resultado das experimentações anteriores. Inicialmente, o contato com os potenciais clientes foi apenas por meio do Instagram (Fragmento 18:3). Todavia, por meio dos

experimentos a empreendedora verificou que não seria possível fazer as vendas almejadas, logo resolveu começar a visitar os potenciais clientes (Fragmento 16:3).

Dada a complexidade e os desafios, os empresários devem aprender fazendo, replicando, ou seja, experimentando até que, eventualmente, desenvolvam e estabeleçam práticas sustentáveis (ALDRICH; YANG, 2014). Em paralelo, as visitas aos potenciais clientes (Fragmento 17:19) a empreendedora continuou os investimentos nos experimentos por meio do Instagram mudando o público-alvo na medida em que os experimentos não apresentavam os resultados pretendidos (Fragmento 18:2).

Quadro 13 Margot – Experimentos realizados

Componente	Experimento	Recursos	Objetivo	Pivot ou Continuou	Aprendizado e tomada de decisão
Canal de relacionamento	Há Interesse dos proprietários das lojas de brechó de Santa Catarina utilizarem um aplicativo para ampliarem as possibilidades de vendas aos seus clientes?	Investimento – R\$ 210,00 com propaganda no Instagram por um período de 26 dias	Objetivo 350 visitas no site e 15 contatos via direct	P	As lojas de brechó de SC são mais reativas do que o imaginado. Decisão foi expandir o marketing para outros estados
Canal de relacionamento	Há interesse dos proprietários das lojas de brechó de SC, PA, RS e SP em utilizarem um aplicativo para ampliarem as possibilidades de vendas aos seus clientes?	Investimento – R\$ 10,00 com propaganda no Instagram por um período de 69 dias	Objetivo 10 visitas no site e 1 contatos via direct	C	O custo de fazer marketing para a região sul e para estado de SP é muito inferior e tem retorno muito mais interessante, portanto, as ações passaram a ser realizadas nos quatro estados.
Canal de relacionamento	Há interesse dos proprietários das lojas de brechó de SC, PA, RS e SP em utilizarem um aplicativo para ampliarem as possibilidades de vendas aos seus clientes?	Investimento – R\$ 100,00 com propaganda no Instagram por um período de 25 dias	Objetivo 350 visitas no site e 15 contatos via direct	C	Apesar do custo por Direct recebido ter ficado mais caro, o custo por clique foi menor, se comparados com a propaganda focada no estado de SC. Tendo em vista que o contato por Direct demonstra um real interesse do potencial cliente as ações de marketing continuaram focadas nos quatro estados. Entretanto, a empreendedora observou que apesar do aumento nos contatos apenas o marketing digital não será suficiente para atender as metas, portanto abrirá um novo canal de relacionamento com seu potencial cliente.
Canal de relacionamento	Há interesse dos proprietários das lojas de brechó de SC, PA, RS e SP em utilizarem um aplicativo para ampliarem as possibilidades de vendas aos seus clientes?	Investimento – R\$ 60,00 com propaganda no Instagram por um período de 49 dias	Objetivo 60 visitas no site e 6 contatos via direct	C	Os contatos pelo Direct se mantêm, entretanto a empreendedora decidiu tentar ação de marketing em outros estados.
Canal de relacionamento	Há nteresse dos proprietários das lojas de brechó do Brasil em utilizarem um aplicativo para ampliarem as possibilidades de vendas aos seus clientes?	Investimento – R\$ 150,00 com propaganda no Instagram por um período de 4 dias	Objetivo 300 visitas no site e 10 contatos via direct	P	A empreendedora entendeu que não há interesse em seu produto não regiões para a quais a propaganda foi direcionada, pois o custo do Direct ficou em R\$75 reais.
Canal de relacionamento	A visita nas lojas de brechó é uma canal de relacionamento mais eficiente que o Instagram?	Tempo 3 semanas	Objetivo 50 visitas em 3 semanas e 10 testes gratuitos no software	P	A empreendedora apesar de conseguir alcançar parte de sua meta, percebeu que não havia interesse dos donos de bazar em utilizar o software. Pivot todo o negócio e iniciou a ideia de desenvolver um consultoria financeira.

Fonte: Dados da pesquisa

4.3. *STARTUP* TULIPA

O empreendedor Cristian é formado em sistemas de informação pela UFSC e está cursando engenharia civil na UNISUL. O empreendedor ao desenvolver atividades como funcionário em algumas construtoras da cidade de Florianópolis, acreditou que havia carência de ferramentas de tecnologia que auxiliassem as construtoras a medir e controlar o percentual de obra já executado por um prestador de serviço, o que é chamado de medição da obra. (Fragmento 41:1).

Foi clarificado pelo empreendedor que na construção civil há contratação de diversos prestadores de serviços para execução de partes da obra. A remuneração destes prestadores, em sua maioria, é semanal, esse valor semanal é pago de acordo com o percentual de obra que foi realizado durante a semana. Essa medição; verificação do percentual de serviço realizado frente ao que fora contratado; é medida pelos técnicos ou engenheiros da obra. Este processo depende muito da expertise dos técnicos e engenheiros, sendo, portanto, subjetiva, gerando diversos problemas no decorrer da execução da obra.

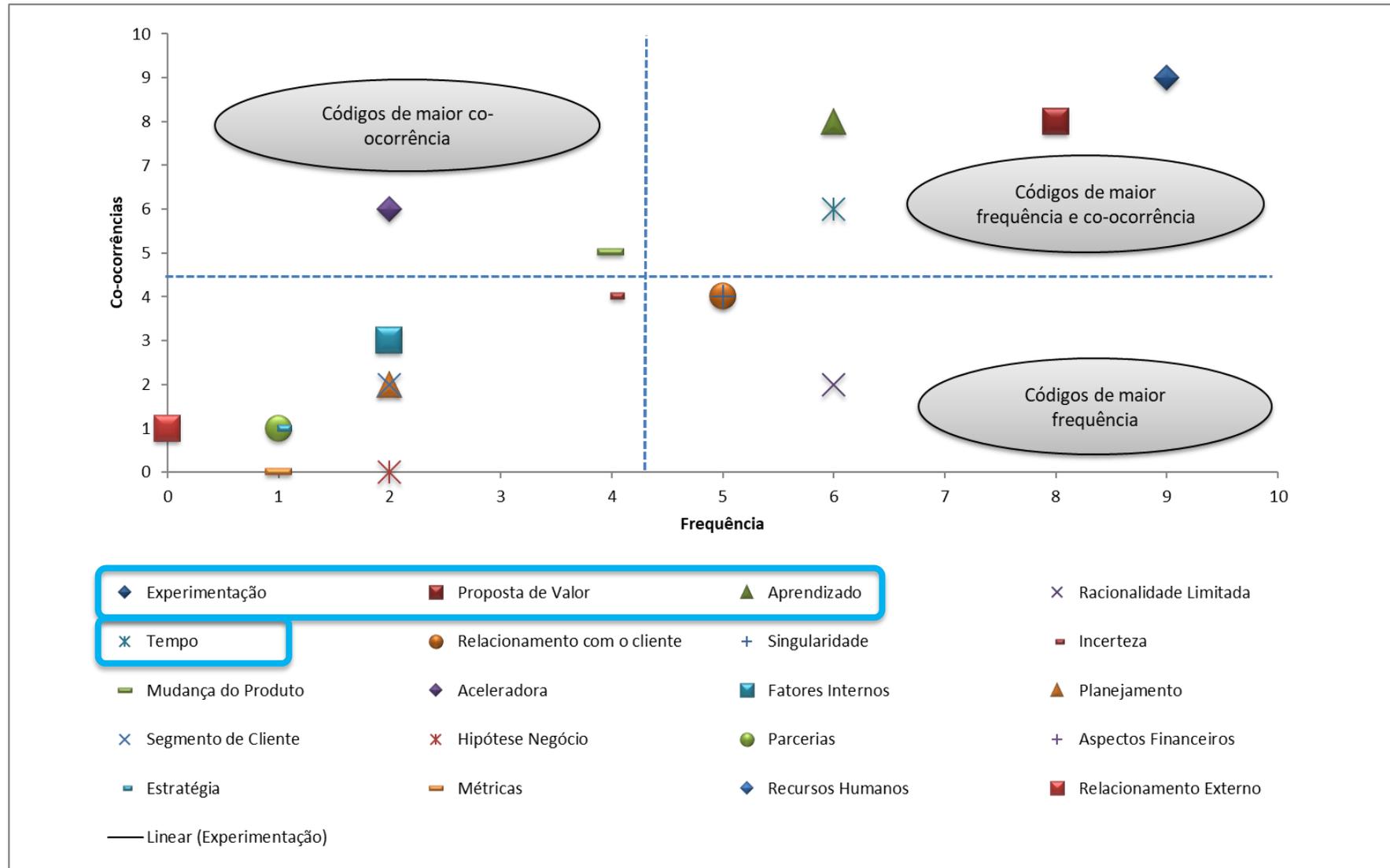
O empreendedor desenvolveu um MVP (Fragmento 41:13) almejando suprir essa carência e entrou na aceleradora em maio de 2019. A meta estipulada para a *startup* foi de conseguir três contratos no prazo de três meses a partir do ingresso da *startup* na aceleradora de maio a agosto de 2019 (Fragmento 41:14).

Ao entrar na aceleradora Cristian não possuía sócio, pois acreditava que conseguiria desenvolver o MVP e, paralelamente captar os clientes necessários para aumentar seu período de permanência na aceleradora (Fragmento 40:1). Por meio da experimentação, após a segunda semana de permanência na aceleradora o empreendedor reconsiderou essa ideia e convidou o Carlos para trabalhar como sócio na *startup* tendo como principal atividade o desenvolvimento do MVP.

4.3.1. Método de análise

Destacam-se os códigos: (i) incerteza; (ii) gestão de valor ao cliente e (iii) experimentação. Na análise de co-ocorrência destacam-se: (i) experimentação; (ii) proposta de valor e (iii) aprendizado. O relacionamento entre as duas variáveis no Gráfico 9 destacou a relevância dos códigos (i) incerteza; (ii) gestão de valor ao cliente e (iii) experimentação, a partir destes códigos será desenvolvido o estudo de caso.

Gráfico 9 Tulipa - Priorização dos códigos



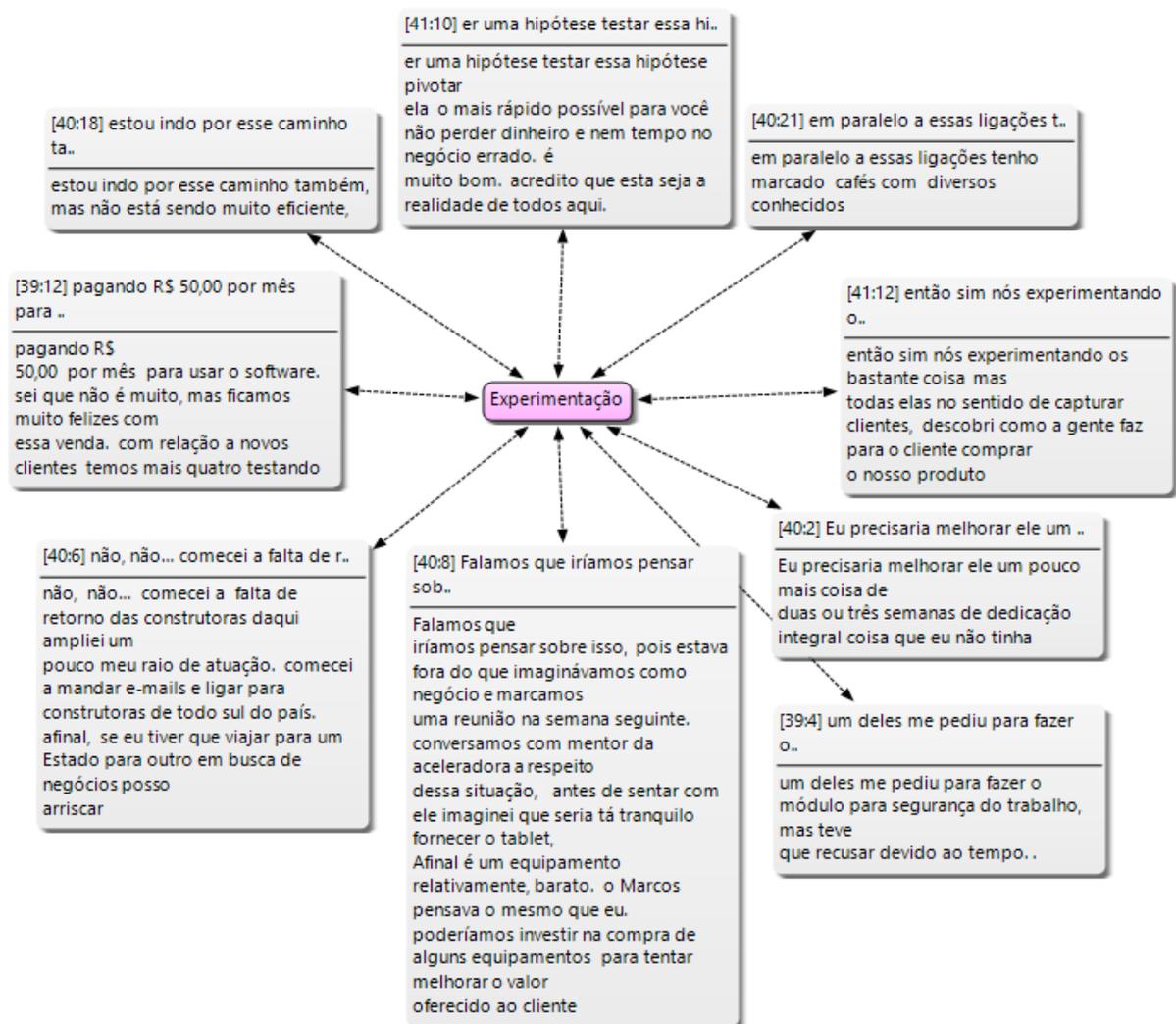
Fonte: Dados da pesquisa

4.3.2. Incidentes, eventos e códigos identificados em campo

4.3.2.1. Código experimentação

O código experimentação foi associado a fragmentos de textos que demonstram a ocorrência dos experimentos, bem como o entendimento do empreendedor a respeito da experimentação, os fragmentos associados a este código estão expressos na Figura 13.

Figura 13 Tulipa - Fragmentos do código experimentação



Fonte: Dados da pesquisa

A experimentação é um recurso importante na transição para um negócio sustentável. O objetivo da experimentação é aprender e/ou melhorar as atividades de inovação do modelo de negócios com riscos e recursos limitados por meio da aprendizagem contínua (BOCKEN; SCHUIT; KRAAIJENHAGEN, 2018). O foco do empreendedor está no comercial e, portanto,

é onde a experimentação foi mais utilizada (Fragmento 41:12). Apesar de o empreendedor entender que há necessidade de métricas para medir os experimentos, ele não utiliza uma ferramenta específica para controle dos experimentos (Fragmento 40:18).

O empreendedor não acredita que sua *startup* precise utilizar ferramentas para gerenciamento ou planejamento (Fragmento 41:2), exceto a experimentação, pois entende que ela é importante na fase de iniciação de sua *startup* para otimização dos recursos disponíveis. Principalmente, na área comercial, pois a forma de captar clientes e conseguir vender o seu produto ainda é desconhecida pelo empreendedor.

“ter uma hipótese, testar essa hipótese, pivotar ela o mais rápido possível para você não perder dinheiro e nem tempo no negócio errado (Fragmento 41:10).”

A primeira atividade desenvolvida pelo empreendedor na aceleradora, foi buscar uma listagem das construtoras que seriam o seu potencial cliente. O empreendedor iniciou fazendo buscas na *internet* dos nomes e números de telefone das construtoras da Grande Florianópolis (Florianópolis, Palhoça, São José e Biguaçu). Os contatos com potenciais clientes foram feitos por meio de ligações. Cristian buscava contato com pessoas da área técnica, observando a falta de retorno deste tipo de relacionamento, ele começou a buscar dentro da rede de relacionamentos pessoal contatos de funcionários que desenvolvessem atividades em construtoras (Fragmento 40:21).

A singularidade é demonstrada pela preferência do empreendedor da *startup* Tulipa em estabelecer relacionamento com seus clientes em visitas pessoais e por e-mail, pois acredita que esta seja a forma mais eficiente de fechar negócio. Os anúncios por *marketing* em massa foram descartados pelo empreendedor, pois ele acredita que não seja a melhor forma de atingir seu público-alvo (Fragmento 40:22). Não há qualquer tipo de dado objetivo no qual o empreendedor baseou-se para esta decisão.

Inicialmente, Cristian pretendia trabalhar apenas com construtoras da Grande Florianópolis, acreditava que apenas nesta região já seria possível alcançar as vendas necessárias para alcançar a meta de três contratos. Entretanto, a hipótese de que apenas na Grande Florianópolis seria possível conseguir os contratos que o empreendedor precisava não foi validada em seus experimentos.

Frente a este resultado ele iniciou outro experimento na segmentação de clientes incluindo a região sul do país (Fragmento 40:6). Neste experimento o empreendedor observou um maior retorno dos empresários da construção civil. A terceira experimentação deu-se frente ao pedido de um potencial cliente, quando o empreendedor pensou em alterar sua proposta de

valor ao cliente. Ao invés de o cliente contratar apenas o *software* ele contraria o *hardware*. Isso implicaria um custo de aquisição do material, bem como possíveis gastos futuros com substituição de equipamentos. Por meio da experimentação o empreendedor tomou a decisão de não fornecer o *hardware* (Fragmento 40:8).

O primeiro experimento do empreendedor no canal de relacionamento deu-se em paralelo com os experimentos de segmento de mercado. A princípio o empreendedor buscava seus potenciais clientes apenas pelo contato indireto, e-mail ou telefonemas. Observando que o retorno não estava sendo tão bom quanto imaginava. O empreendedor passou a experimentar fazer visitas *in loco* usando seu *network* para apresentar seu produto nas construtoras (Fragmento 40:6).

A última experimentação foi realizada na proposta de valor na qual o empreendedor cogitou transformar seu *software* de gestão de obra em um MRP para a construção civil, incluindo módulos de segurança do trabalho. Entretanto, essa alteração não foi considerada devido a limitação de tempo.

O empreendedor demonstra ter ciência do que é experimentação e de como realizá-la. Entretanto, na prática a experimentação realizada pelo empreendedor parece ser resposta ao meio, um processo de tentativa e erro. Não há metas claras definidas, exceto a meta da aceleradora. não há um apanhado de lições aprendidas.

Quadro 14 Tulipa – Experimentos realizados

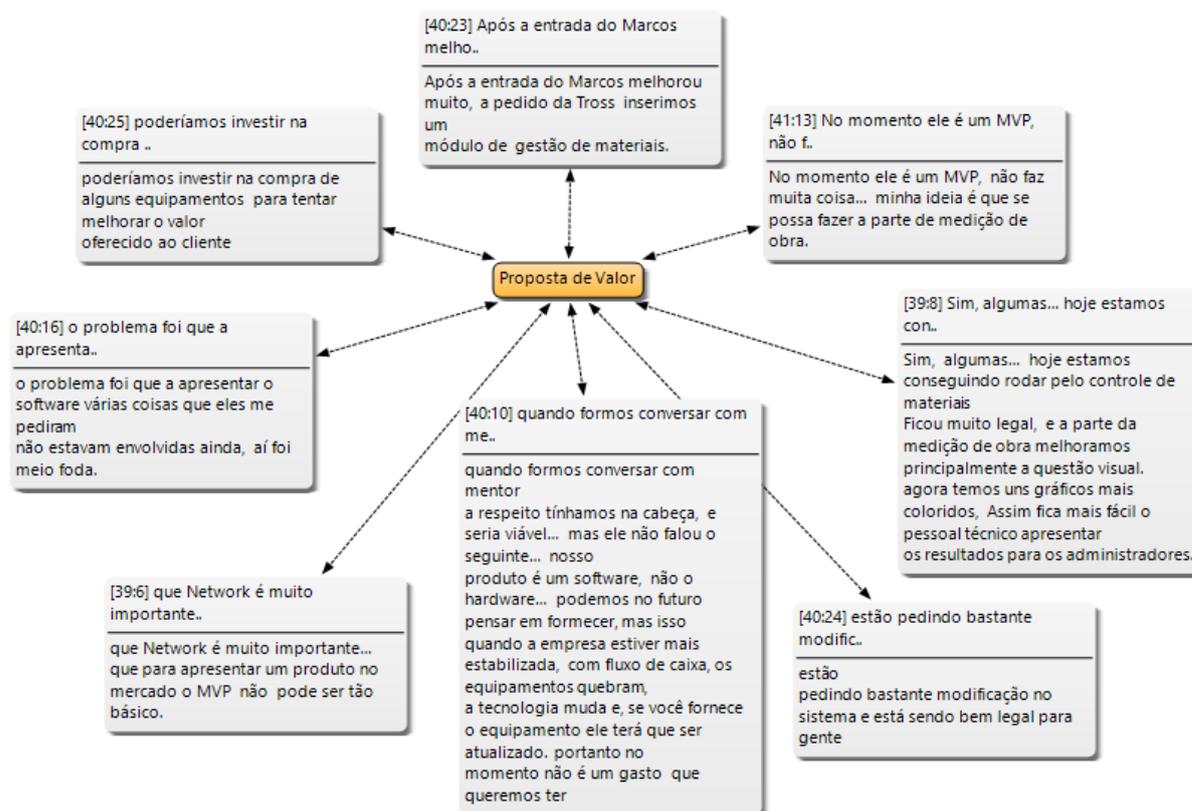
Componente	Experimento	Recursos	Objetivo	Pivot ou Continuou	Aprendizado e Tomada de decisão
Segmento de mercado	Nas construtoras da região da grande Florianópolis há demanda para software de gerenciamento de medição de obra?	Dedicação integral do sócio	Fazer venda de três contratos de utilização do software	P	Somente na região da grande Florianópolis não seria possível fechar os três contratos dentro do prazo de três meses.
Segmento de mercado	Nas construtoras do sul do país há demanda para software de gerenciamento de medição de obra?	Dedicação integral do sócio	Fazer venda de três contratos de utilização do software	P	Há maior interesse em construtoras da região sul do país do que apenas na região da grande Florianópolis
Proposta de valor	Há possibilidade de alugar tablets para clientes que contratam o software	Compra de equipamentos para aluguel e possível reposição	Fechar um contrato de utilização do software e locação de tablets	P	Os empreendedores perceberam que para locar os equipamentos deveriam investir um recurso alto para o qual não teriam a certeza de um retorno. Optaram, por repensar esta possibilidade quando a empresa tivesse mais madura
Canal de relacionamento	A melhor forma de fazer o contato com as construtoras é por telefone e e-mail das pessoas responsáveis pelo gerenciamento da obra?	Dedicação integral do sócio	Conseguir agendar reuniões para viabilizar a contratação do software	C	Os contatos por telefone com os responsáveis pelas obras é demorado e tem retorno muito pequeno. Os contatos serão mantidos, mas o foco passará a ser tentar contato por meio da rede de contatos do empreendedor
Canal de relacionamento	A melhor forma de fazer o contato com as construtoras é por meio da rede pessoal de contatos do empreendedor?	Dedicação integral do sócio	Conseguir agendar reuniões para viabilizar a contratação do software	C	Os contatos da rede de relacionamentos do empreendedor demonstra se mais disponível para marcar reuniões para conhecer o produto oferecido pelo empreendedor
Proposta de valor	Há possibilidade de incluir um modelo de segurança do trabalho no software	Dedicação integral do sócio	Fechar um contrato de utilização do software como uma empresa que estava testando-o	P	Os empreendedores perceberam que para desenvolver o módulo precisariam de mais tempo dentro da aceleradora

Fonte: Dados da pesquisa

4.3.2.2. Código proposta de valor

O código de proposta de valor foi associado a fragmentos de textos que demonstram como o empreendedor pretendia entregar valor ao seu potencial cliente, os fragmentos associados a este código estão expressos na Figura 14.

Figura 14 Tulipa - Fragmentos do código proposta de valor



Fonte: Dados da pesquisa

O empreendedor pensou em sua proposta de valor frente a uma oportunidade que o mesmo observou no segmento da construção civil, para conseguir abrir sua *startup* desenvolveu um MVP e submeteu ao processo seletivo da aceleradora (Fragmento 41:13). O MVP deve permite testar o produto diretamente com clientes, para validar ou invalidar suposições. com o menor custo possível. Essas validações geram aprendizado que auxiliará o empreendedor nas próximas experimentações (MANSOORI; LACKÉUS, 2019).

Ao iniciar na aceleradora o empreendedor fazia os contatos com os potenciais clientes e melhorava o MVP. Em virtude da limitação de tempo do empreendedor a melhoria ocorria de forma gradual

. Ao apresentar pela primeira vez o seu *software* a uma construtora o empreendedor percebeu que o MVP ainda não estava comercializável, pois diversas funcionalidades consideradas básicas pelo empreendedor e pelo potencial cliente ainda não estavam em funcionamento (Fragmentos 39:6 e 40:16)

Este problema foi solucionado com a entrada de um sócio que tinha dedicação completa ao desenvolvimento do *software*, enquanto Cristian dedicava-se a captação de clientes. Como o *software* já em funcionamento os empreendedores conseguiram fechar o primeiro contrato de teste gratuito com uma construtora de Florianópolis (Fragmento 40:23).

Este cliente da *startup* fez diversos pedidos de melhoria no MVP, bem como solicitou a inclusão de módulos customizados; as modificações eram realizadas, tendo em vista que atender a demanda deste cliente era prioridade para o empreendedor (Fragmentos 40:23 e 40:24). Com a entrada de um sócio, o empreendedor Cristian conseguiu aumentar muito a quantidade de contatos diários, frequentemente estava ausente da *startup* em visitas a potenciais clientes. Em paralelo, Carlos trabalhava no desenvolvimento e conseguiu melhorar muitas as funcionalidades, principalmente no que se refere à interface do software (Fragmentos 39:8).

Durante a primeira reunião com a construtora que aceitou iniciar o teste do *software* os potenciais clientes pediram para que além do *software* os empreendedores locassem *tablets* para os técnicos. Naquele momento a proposta de valor da *startup* manteve-se apenas no *software* não abrangendo, por conseguinte, o *hardware*. A decisão de não alterar a proposta de valor foi baseada no risco do investimento de recursos financeiros (Fragmento 40:10 e 40:25).

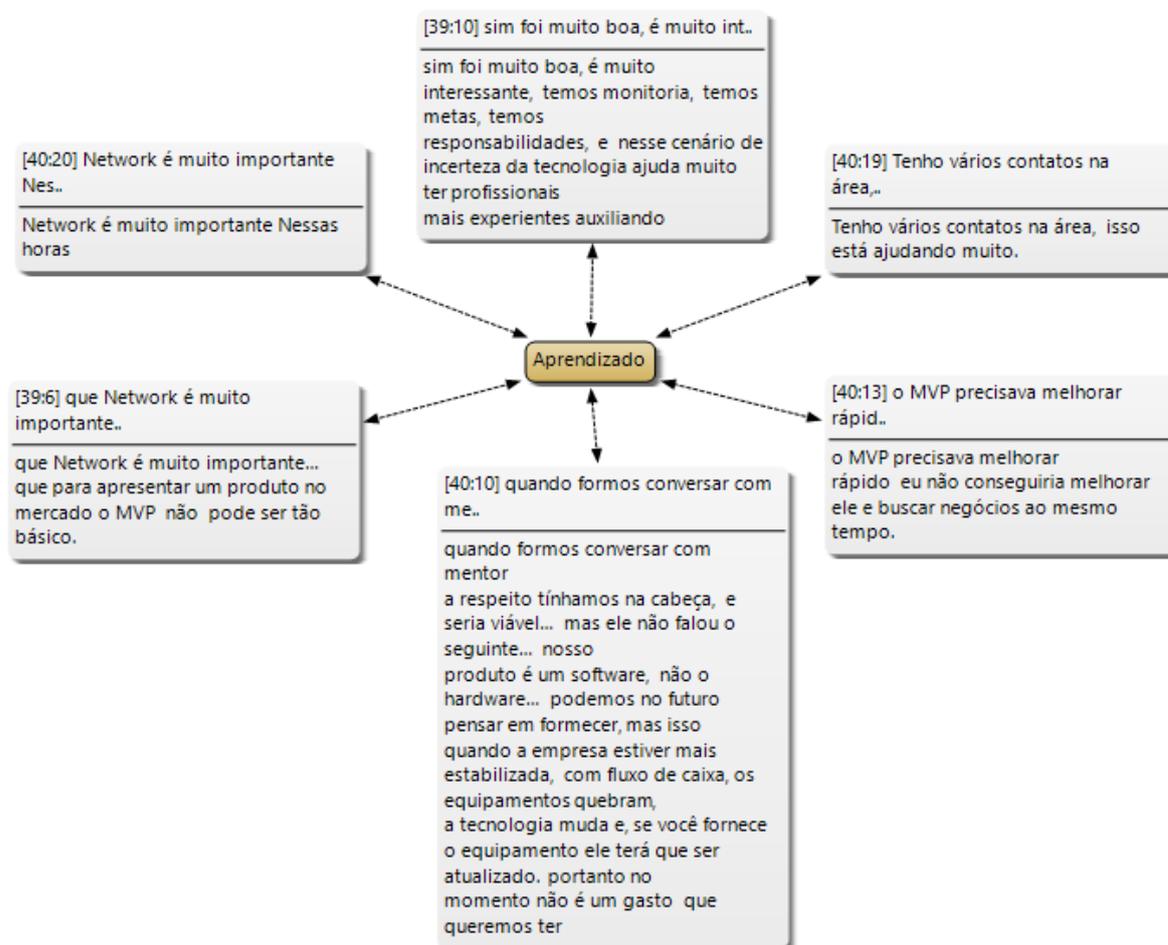
A *startup* Tulipa já estava com um contrato fechado com uma construtora de Florianópolis que pediu ao empreendedor que acrescentasse um módulo de gestão de segurança do trabalho. Essa hipótese foi discutida entre os sócios, contudo a limitação de tempo foi determinante para que a ideia fosse pivotada.

Experimentação permite a exploração de novas oportunidades de valor (ANDRIES; DEBACKERE; VAN LOOY, 2013), e avaliação de 'ajustes' para cenários específicos (tempo, lugar, *stakeholders*) (WEISSBROD; BOCKEN, 2017). Considera as necessidades dos clientes para a formação dos componentes do modelo de negócios (BOCKEN; SCHUIT; KRAAIJENHAGEN, 2018). Salienta-se a preocupação do empreendedor em atender as necessidades apresentadas pelos clientes, mesmo que houvesse necessidade de maiores investimentos iniciais.

4.3.2.3. Código aprendido

O código aprendido foi associado a uma rede de fragmentos das entrevistas onde o empreendedor demonstra algum aprendizado, conforme consta explicitado na Figura 14.

Figura 15 Tulipa - Fragmentos do código aprendido



Fonte: Dados da pesquisa.

Cristian demonstrou racionalidade limitada em algumas ocasiões, pois tomava uma decisão com poucas informações, após uma análise crítica mais apurada com tempo maior, ele mudava de opinião. Nestes momentos, a limitação do tempo era determinante, pois frente a necessidade de uma tomada de decisão rápida o empreendedor não conseguia identificar algumas variáveis, as quais ele considerava relevantes posteriormente.

Um exemplo desta situação foi a hipótese de local *hardware* para a construtora, alterando a proposta de valor inicial. A priori o empreendedor pensou em viabilizar a venda com um baixo investimento, que seria a compra dos primeiros *tablets*. Todavia, após análise de outras variáveis mudou de ideia.

“... quando formos conversar com mentor a respeito tínhamos na cabeça, e seria viável... mas ele não falou o seguinte... nosso produto é software, não hardware... podemos no futuro pensar em fornecer ambos, mas isso quando a empresa estiver mais estabilizada, com fluxo de caixa, pois os equipamentos quebram, a tecnologia muda e, se você fornece o equipamento ele terá que ser atualizado, portanto no momento não é um gasto que queremos ter (Fragmento 40:10).”

Outro aprendizado demonstrado durante o estudo de caso foi a delegação de atividades. Inicialmente, o empreendedor pretendia desenvolver a empresa sozinho, não obstante, percebeu que seria uma tarefa deveras complexa desenvolver um *software*, enquanto busca captar clientes para a sua *startup* (Fragmento 40:13).

O experimento com a forma de se relacionar com o cliente trouxe um aprendizado ao empreendedor no que tange a utilização de sua rede de contatos. Em um primeiro momento o empreendedor não se utilizou de contatos pessoais para tentar captar clientes. Não obstante, ao perceber que desta forma não alcançaria seus contratos, no tempo necessário, ele optou por mudar essa abordagem (Fragmento 38:6). Há uma clara relação entre o contexto incerto é a necessidade da flexibilidade na tomada de decisão, aproveitar as contingências para desenvolver experimentos criativos aumenta as chances de sucesso dos negócios (REYMEN et al., 2015). O empreendedor da *startup* Tulipa tem ciência de que não possui conhecimento de todas as variáveis que afetam a sua *startup*, essa racionalidade limitada fez com que o empreendedor não fizesse planejamento do seu negócio de forma tradicional, pois acreditava que o mudaria constantemente (Fragmento 41:14). Além disso, o segmento de mercado em que o empreendedor atuou era incerto, não havia outra empresa na qual ele pudesse basear seus experimentos, o produto desenvolvido era novo no mercado e o tempo para desenvolver a *startup* era muito curto.

"estou indo por esse caminho também, mas não está sendo muito eficiente, Acho que desde o início devo ter feito mais 50 ligações, mas não consegui nenhuma reunião. Em paralelo a essas ligações tenho marcado cafés com diversos conhecidos. Isso tem me ajudado muito (Fragmento 40:18).“

O empreendedor acredita que estar dentro da aceleradora auxilia no desenvolvimento do seu negócio. Observa-se que ele considerava, como indicador importante, a opinião dos profissionais da aceleradora na tomada de decisão. O cenário de incertezas, somado ao

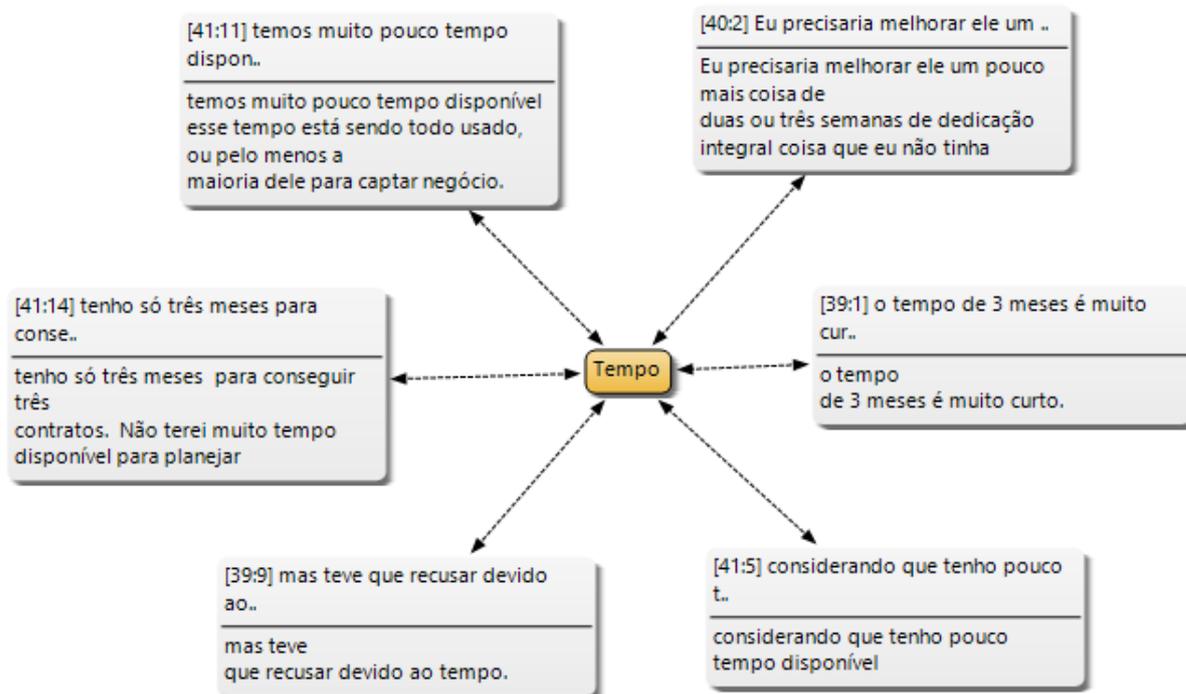
desconhecimento do mercado dificultam o cotidiano da *startup* o auxílio de profissionais mais experientes deixava o empreendedor mais confiante.

“sim foi muito boa, é muito interessante, temos monitoria, temos metas, temos responsabilidades, e nesse cenário de incerteza da tecnologia ajuda muito ter profissionais mais experientes auxiliando Fragmento 39:10).”

4.3.2.4. Código tempo

O código tempo foi relacionado a uma rede de fragmentos que demonstra a preocupação ou limitação que acontece na *startup* em virtude do prazo que possuem para que possam atingir a meta de três contratos para permanecer na aceleradora, estes fragmentos estão evidenciados na Figura 16.

Figura 16 Tulipa - Fragmentos do código tempo



Fonte: Dados da pesquisa

O empreendedor ao entrar na aceleradora recebeu uma meta de fechar três contratos pagantes em três meses (Fragmento 41:14) Esse período é um tempo muito curto para melhorar um produto e modelo de negócio em paralelo. A melhoria do produto se faz necessária, pois para entrada na aceleradora um dos requisitos é a apresentação de um MVP, porém este produto precisou ser desenvolvido para gerar valor ao cliente.

A limitação de tempo foi agravada pelo fato de o empreendedor acreditar que conseguiria desenvolver o produto e comercializá-lo neste período sem auxílio de mão de obra. O que se demonstrou inviável. A melhoria do MVP também estava condicionada ao tempo, logo foram priorizadas as melhorias solicitadas pelo cliente pagante (Fragmento 39:9).

A limitação de tempo é utilizada como argumento para o fato de o empreendedor não utilizar ferramentas de gestão em sua *startup* (Fragmento 41:5). Além disso, essa limitação também ocasionou a limitação do *software*, pois os empreendedores apesar de terem demanda de alterações solicitadas por cliente e potenciais clientes, não conseguiam atender a todos os pedidos (Fragmento 39:1). O período dentro da aceleradora é muito curto na visão dos empreendedores, pois o MVP precisava de melhorias que exigiria dos empreendedores dedicação exclusiva por um tempo que eles não dispunham, pois o foco de um deles, Cristian, estava totalmente na captação de clientes (Fragmento 41:11).

4.4. *STARTUP* CONDE

A *startup* Conde foi criada em 2008 e possui como produto um *software* para implantação e gerenciamento de normas de gestão da qualidade em empresas. A *startup* possui três sócios e 44 funcionários. Os sócios da *startup* Conde possuem a prática de fazer, anualmente o planejamento estratégico da *startup*, as metas são traçadas por trimestre e a cada semestre há uma reavaliação do planejamento. Na *startup* há controle dos resultados que auxiliam os empreendedores nas tomadas de decisão (Fragmento 5:42).

“a gente faz isso todo ano, a gente renova, a gente vai mudando a abrangência das ações, a gente tem um planejamento que está rodando, rodou ano passado e está rodando esse ano, mais numa linha de grandes, de grandes objetivos que são trimestrais. Então, a gente faz uma reavaliação no meio do ano. A gente acabou de fazer uma dessa, decidimos por tirar um projeto, colocar outro em função de alguns resultados (Fragmento 5:41).”

Em 2016, os sócios decidiram que internacionalizariam a *startup*, incluíram este objetivo no planejamento de 2017. A internacionalização iniciou no mercado de Portugal, pois os empreendedores acreditavam que seria mais fácil internacionalizar em um país que tivesse o português como língua oficial. Buscaram parcerias, mas não houve receptividade dos consultores locais em abrir um canal de venda (Fragmento 5:79). Em 2017, os empreendedores decidiram que por meio de experimentos iriam continuar a tentativa de internacionalização começando com ações na América Latina, estes experimentos estariam englobados em um projeto foi denominado LATAM, este projeto seria iniciado apenas em 2018.

A internacionalização para os países da América Latina foi bem-sucedida, segundo os empreendedores, e tendo em vista este sucesso, em 2019, passaram a desenvolver ações de internacionalização nos demais países.

4.4.1. Método de análise

Destacam-se os três códigos mais citados (i) aprendizagem; (ii) incerteza e (iii) experimentação. Na análise de co-ocorrência destacam-se: (i) aprendizagem; (ii) experimentação e (iii) singularidade. Está demonstrado no Gráfico 10 o relacionamento entre as duas variáveis relevou a importância dos códigos (i) aprendizado; (ii) incerteza; (iii) experimentação e (iv) singularidade, logo a partir destes descrever-se-á a *startup*

4.4.2. Incidentes, eventos e códigos identificados em campo

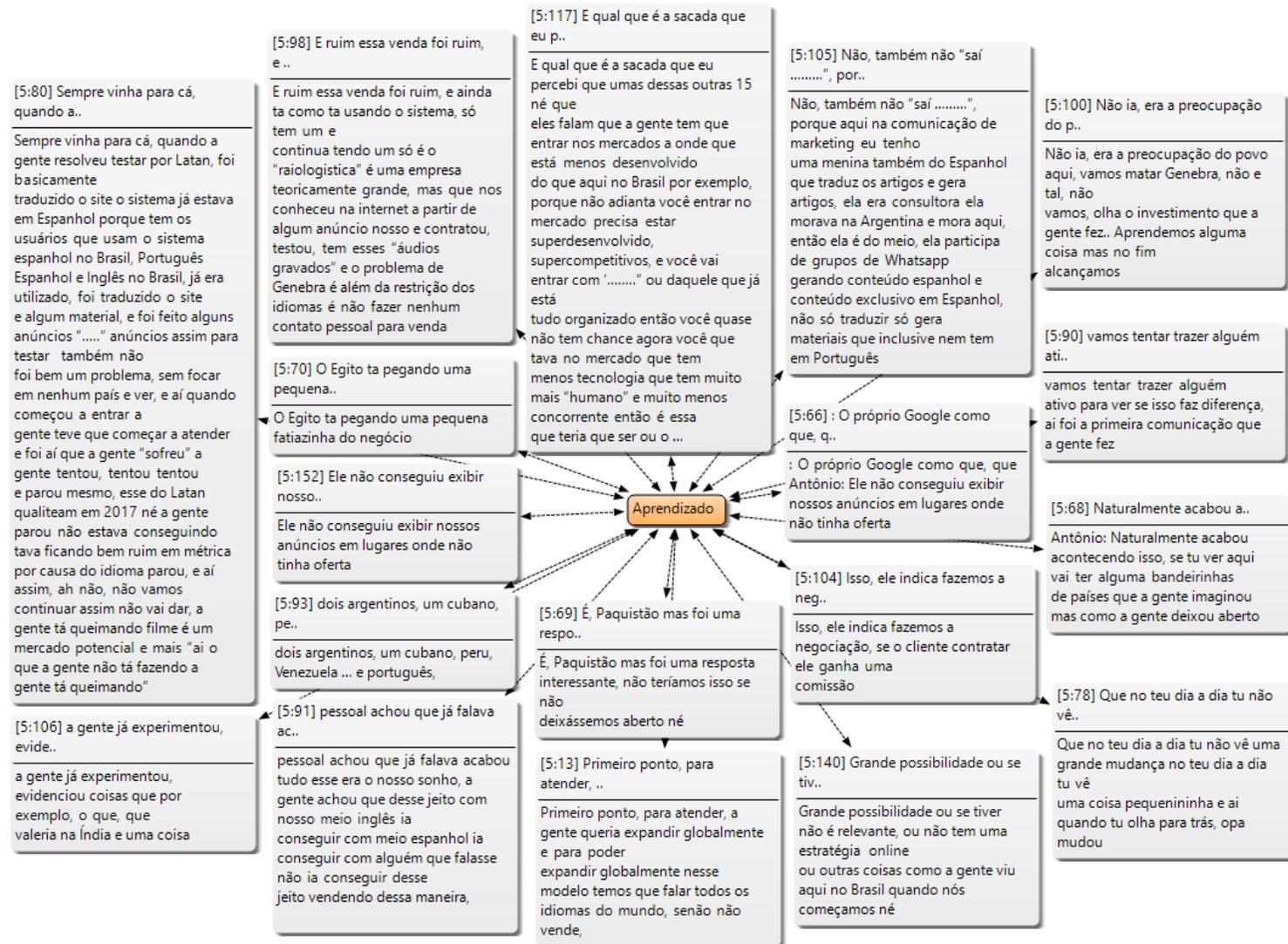
4.4.2.1. Código aprendido

O código aprendido foi associado a fragmentos de texto, conforme demonstra a Figura 17, que apresentam a ocorrência de aprendizado por meio dos experimentos. Em 2016, enquanto ainda estruturavam o projeto para internacionalização na América Latina, os empreendedores perceberam que para poder expandir globalmente eles deveriam falar a língua dos seus clientes (Fragmento 5:13). Tendo em vista, este pressuposto os empreendedores incluíram no planejamento de 2017 uma ação para que os funcionários da empresa aprendessem a falar espanhol.

Em 2017 durante um período de 90 dias uma professora de espanhol vinha até a *startup*, duas vezes por semana, para que os funcionários aprendessem o idioma e pudessem em um futuro próximo conseguir vender o *software* para clientes da América Latina (Fragmento 5:15). Em paralelo a ação de ensinar os funcionários a língua espanhola a empresa iniciou anúncios por meio do Google no qual o nome da empresa apareceria em primeiro lugar nas pesquisas quando o pesquisador digitasse uma determinada combinação de palavras. Esses anúncios resultaram em alguns contatos de potenciais clientes da América Latina com a *startup* Conde. Todavia, os funcionários da *startup* não conseguiam se comunicar com os potenciais clientes, fazendo com que a *startup* perdesse os possíveis negócios. Após 100 dias do início desta experimentação, ela foi encerrada (Fragmento 5:15).

“... pessoal achou que já falava, acabou tudo, esse era o nosso sonho. A gente achou que desse jeito com nosso meio inglês, ia conseguir, com [nosso] meio espanhol ia conseguir... não ia conseguir, desse jeito, vendendo dessa maneira (Fragmento 5:91).

Figura 17 Conde - Fragmentos do código aprendido



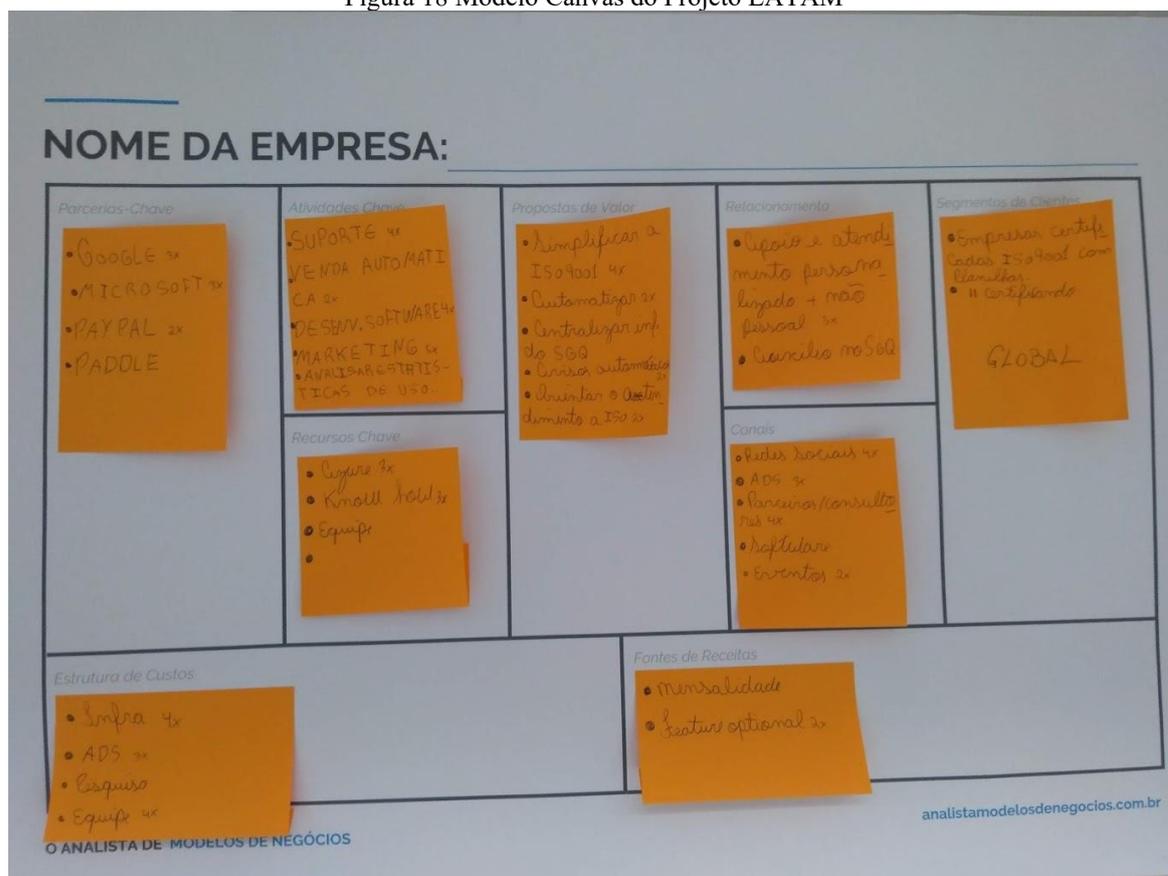
Fonte: Dados da pesquisa

Frente ao pivô desta ação os empreendedores além de encerrarem as aulas de espanhol dentro da empresa, também pararam com os anúncios, pois acreditavam que captar clientes sem que estivessem prontos para atendê-los seria ruim para a imagem da empresa (Fragmento 5:80). Nessa oportunidade os empreendedores aprenderam que se quisessem realizar vendas na América Latina precisariam contratar pessoas que fossem nativas de países de língua espanhola. Para tanto iniciaram outro experimento, em 2018, no qual contrataram dois argentinos, um cubano, um peruano e um venezuelano (Fragmento 5:93).

Em 2019, há dentro da *startup* uma equipe de sete pessoas dedicadas exclusivamente ao projeto LATAM. Esta equipe não apenas traduz os conteúdos produzidos para os clientes brasileiros, mas também produz conteúdos únicos, participa de rede de relacionamentos em outros países da América Latina, desenvolve campanhas próprias, produz artigos de forma independente (Fragmento 5:105).

No projeto de internacionalização, de 2018, outro experimento realizado foi a realização de parcerias com consultores locais para que estes vendessem o *software* para seus clientes ou terceiros e, em troca de uma comissão (Fragmento 5:104). Esse canal de relacionamento com o cliente mostrou se promissor, no ano de 2019, a venda realizada pelos consultores correspondia a 1/5 das vendas nos países da América Latina.

Figura 18 Modelo Canvas do Projeto LATAM



Fonte: Dados da pesquisa

Essa parceria com consultores locais já havia sido tentada em 2017, em Portugal. Os empreendedores, em paralelo as ações da LATAM, iniciaram uma experimentação para entrada no mercado de Portugal. Um dos sócios viajou durante 20 dias pelo país fazendo contatos com diversos consultores de ISO, tentando formar parceiras (Fragmento 5:90). Porém, naquela oportunidade os consultores não demonstraram interesse (Fragmento 5:79), os empreendedores perceberam muita resistência e pivotaram a ideia de vender naquele mercado.

Com as lições aprendidas com o projeto LATAM os empreendedores, em 2019, iniciaram o projeto Minerva. Assim como o projeto LATAM o Minerva é um projeto, dentro do qual são realizados diversos experimentos para conhecer o mercado internacional, aprender a respeito da demanda do *software*, reduzir as incertezas de maiores investimentos (Fragmento 5:87).

No primeiro semestre de experimentos os empreendedores investiram em anúncios pelo Google, com este eles descobriram que mercados mais desenvolvidos como Alemanha e Estados Unidos não possuíam interesse em seu tipo de solução (Fragmento 5:152). Enquanto, países em desenvolvimento como Egito, Paquistão e Índia apresentaram uma demanda

desconhecida pelos empreendedores (Fragmentos 5:69 e 5:70). Frente a este aprendizado, os empreendedores contrataram um tradutor indiano para adaptar o site para aquela cultura (Fragmento 5:106).

Empresários que adotam uma abordagem trabalho voltada a experimentação, selecionam alternativas baseadas em perda acessível para reduzir o risco em caso de falha, e mantém a flexibilidade, fazendo ajustes quando necessário (CHANDLER et al., 2011). Não há uma previsão do futuro, mas uma tentativa de entender as consequências possíveis de cada hipótese, selecionando a melhor delas (DELIGIANNI; VOUDOURIS; LIOUKAS, 2017).

O empreendedor acredita que a falta de demanda em países desenvolvidos deve-se ao fato de que estes países já possuem uma indústria mais desenvolvida com processos bem definidos. Ao passo que, os países em desenvolvimento estão melhorando seu parque industrial e, por conseguinte, precisam de mais ferramentas para organização de processos e aquisição de certificados com reconhecimento internacional (Fragmento 5: 117). Essa constatação fez com que os empreendedores mudassem o foco dos valores investidos em anúncios.

Uma das metas estabelecidas para o projeto Minerva era uma venda até junho de 2019, essa venda ocorreu. Apesar de os empreendedores cumprirem a meta estabelecida, acreditam que a venda foi ruim, pois o valor pago pelo *software* está abaixo do pretendido pelos empreendedores para escalar seu produto (Fragmento 5:98).

O empreendedor utiliza-se da experimentação para escolher dentre as opções disponíveis o modelo de negócio, mais viável para a sua empresa (Fragmento 5:87).

“estamos experimentando um novo modelo de negócio, que chamamos de Minerva, hoje aqui existe [Conde] e existe Minerva, que começou com outro nome, e hoje é Minerva. O que acontece hoje [no Conde] é que nós estamos nos sentindo travados no crescimento e eu tenho associado, muito tudo, isso ao nosso modelo de vendas. Nosso modelo de vendas hoje é inbound e inside sales, todos os nossos leads são gerados a partir de marketing e comunicação (Fragmento 5:87 e 5:88).”

Em contextos de incerteza, a tomada de decisão precisa ser adaptável ao longo do tempo, sensível à mudança e instabilidade inerente a tais contextos (REYMEN et al., 2015). A *startup* Conde usa a experimentação em sua rotina para testar de forma estruturada com métricas preestabelecidas as hipóteses do seu negócio.

“então, vamos experimentar, não vamos fazer. A ideia é acertar. Então, nossa regra aqui é [se] vamos fazer, vamos testar algo. Então, vamos

testar rápido, vamos testar e errar pequena. Ah! Quero testar um negócio e tive uma ideia queria ver e tudo mais; e cara dá para a gente conciliar com o que a gente “tá” fazendo hoje? Dá, beleza! Esse é o primeiro critério; para a gente descobrir. A gente não quer deixar descoberta nenhuma atividade né. Deixar sem cobrir alguma atividade porque foi legal né e bem comum isso em empresas que tem um pessoal novo né (Fragmento 5:121).”

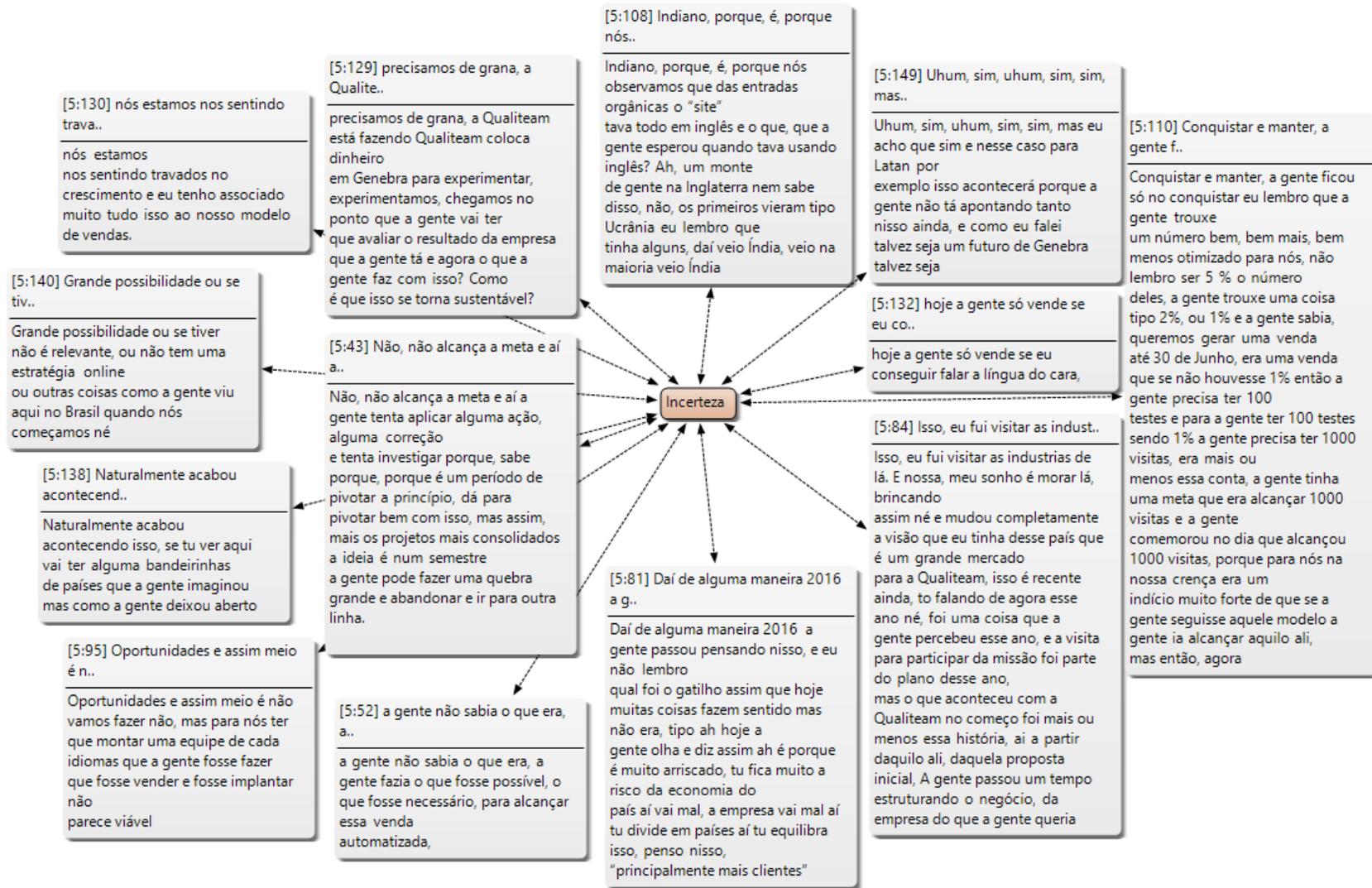
Uma vez que a empresa entra em uma mentalidade de aprendizagem e desenvolve sua capacidade de experimentação modelo de negócio novas ideias começam a aparecer (BOCKEN et al., 2017) Isto é essencial para a sobrevivência a longo prazo do negócio (BOCKEN; SCHUIT; KRAAIJENHAGEN, 2018). Na *startup* Conde a experimentação é efetivamente uma rotina para todas as mudanças que os empreendedores pretendem realizar. Os empreendedores não apenas entendem o conceito, mas também o aplicam. Há estabelecimento de metas, prazos, orçamento, há clareza de onde começa e termina cada experimento.

4.4.2.2. Código incerteza

O código incerteza foi associado a fragmentos de texto, conforme demonstra a Figura 19, que apresentam a ocorrência da incerteza que permeia o negócio dos empreendedores. A incerteza está presente no projeto de internacionalização da *startup*, segundo seus empreendedores, e isso faz com que cada opção de negócio seja medida por meio de experimentos bem planejados. Entretanto, nem sempre isso é possível, uma oportunidade vislumbrada pelos empreendedores é a venda do *software* para o mercado chinês.

Devido às particularidades do mercado chinês a *startup* terá que iniciar as vendas naquele país apenas em 2020 (Fragmento 5:84). Os empreendedores demonstram a vontade de fazer experimentos no mercado chinês para reduzir a incerteza, antes de fazer um investimento vultoso. Os empreendedores tentam reunir o maior número de informações possíveis, estas estão sendo usadas para montar um planejamento para entrada naquele mercado. Abordagens baseadas em planejamento parecem ter sucesso limitado em contextos pela incerteza (REYMEN et al., 2015)

Figura 19 Conde - Fragmentos do código incerteza

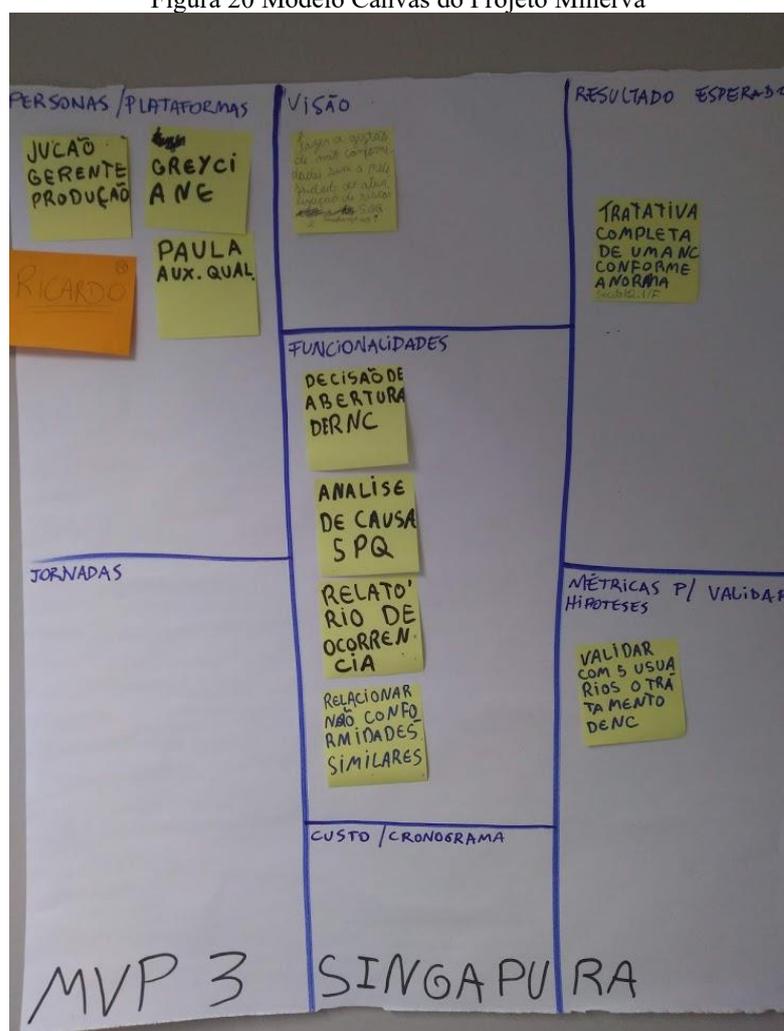


Fonte: Dados da pesquisa

Em 2016, quando a *startup* Conde decidiu internacionalizar passou quatro meses estruturando e planejando quais seriam os passos para esta mudança de mercado (Fragmento 5:5). Neste período almejavam reduzir a incerteza do mercado e, optaram por fazer isso por meio dos experimentos. O segundo e o terceiro experimentos realizados, neste sentido, foram a respeito da barreira imposta pela língua. Na qual apenas o terceiro experimento obteve êxito com a contratação de profissionais de língua espanhola para atendimento de clientes.

Os empreendedores, em 2019, iniciaram o Minerva, um projeto de internacionalização para países fora da América Latina. Os empreendedores acreditam, inicialmente, que seus potenciais clientes estariam na Alemanha e nos Estados Unidos. Com os experimentos os empreendedores aprenderam que estes países não possuem demanda para seu *software*. Não obstante, países subdesenvolvidos em desenvolvimento possuem demanda para ferramentas que auxiliem na tomada de decisão e controle gerencial (Fragmentos 5:113 e 5:138).

Figura 20 Modelo Canvas do Projeto Minerva



Fonte: Dados da pesquisa

Frente a demanda demonstrada em países em desenvolvimento os empreendedores, investiram na adaptação do *site* para a cultura indiana, pois a Índia foi um dos países em que houve uma maior demanda para o *software* (Fragmentos 5:68). Somado a esta tomada de decisão os empreendedores passaram a focar os anúncios em países em desenvolvimento para tentar reduzir a incerteza destes mercados. O entendimento dos empresários a respeito da incerteza do seu negócio foi o que motivou os mesmos a internacionalizar.

“Daí de alguma maneira em 2016, a gente passou pensando nisso, e eu não lembro qual foi o gatilho; assim que hoje muitas coisas fazem sentido, mas não era, tipo, ah hoje. A gente olha e diz assim: ah é porque é muito arriscado, tu ficas muito no risco da economia do país logo aí vai mal. Mas se a empresa vai mal e tu divide em países aí tu equilibras isso, pensamos nisso (Fragmento 5:81).”

O processo de reconfiguração do modelo de negócios é desafiador para os gestores, pois tem um grande impacto na empresa (BOJOVIC; GENET; SABATIER, 2018). Para realizar a internacionalização os empreendedores acreditam que o modelo de negócio da *startup* precisa ser reconfigurado, com este intuito criaram o Minerva que muda a forma com que a *startup* faz negócios. O projeto Minerva é 100% digital, não há contato dos funcionários da *startup* com o cliente. Essa mudança de modelo de venda na opinião do empreendedor é algo necessário para o crescimento da *startup*

“esse ano sim, estamos experimentando um novo modelo de negócio, que chamamos de Minerva, hoje aqui existe [Conde] e existe Minerva, que começou com outro nome e hoje é Minerva (Fragmento 5:87). O que acontece hoje [Conde] nós estamos nos sentindo travados no crescimento e eu tenho associado, muito tudo isso, ao nosso modelo de vendas (Fragmento 5:130). “

Observou-se que essa conclusão foi aprendizado do projeto LATAM, a dificuldade em comunicar o cliente final, contratar pessoas específicas de cada idioma seria bastante complexo para internacionalização (Fragmento 5:132 e 5:95). Entretanto, se não houver necessidade do contato do cliente com uma pessoa de vendas essa barreira é eliminada. Essa condição foi expressa no projeto Minerva a venda deveria ser automatizada (Fragmento 5:52). Os empreendedores ao iniciarem o Minerva não sabiam se isso seria possível, pois apesar de já existir no mercado *software* que possuem a venda automatizada, eles desconheciam a viabilidade aplicada ao seu negócio.

A singularidade da *startup* Conde é reconhecida pelo empreendedor (Fragmento 5:124). Ele não menciona que seu negócio é incomparável, ainda sim, as metas estabelecidas pelos empreendedores são baseadas nas crenças e preferências dos sócios, sem que estes utilizem outras empresas como parâmetros de comparação.

“lembro que a gente trouxe um número bem, bem menos otimizado para nós. Não lembro ser 5 % o número deles. A gente trouxe uma coisa tipo 2%, ou 1%. E a gente sabia, queremos gerar uma venda até 30 de junho, era uma venda 1%; então, a gente precisa ter 100 testes. E para a gente ter 100 testes; sendo 1%; a gente precisa ter 1000 visitas, Era mais ou menos essa conta, a gente tinha uma meta que era alcançar 1000 visitas. E a gente comemorou no dia que alcançou 1000 visitas. Porque para nós, na nossa crença, era um indício muito forte de que se a gente seguisse aquele modelo a gente ia alcançar aquilo ali... (Fragmento 5:110).”

Há a concepção de que não há como um empreendedor entender com antecedência o que acontecerá com seu negócio comparando-o com outros casos (KERR; NANDA; RHODES-KROPF, 2014), pois cada empreendimento é esforço idiossincrático que geram elementos únicos de uma estrutura singular (BREUER, 2013) para a qual não há medida padrão (BALOCCO et al., 2019; DELIGIANNI; VOUDOURIS; LIOUKAS, 2017; LI et al., 2011; MANSOORI; LACKÉUS, 2019).

Uma incerteza dentro da *startup* Conde é o destino do projeto Minerva, pois há equipe alocada, recursos sendo destinados e em algum momento haverá necessidade de que esse projeto seja sustentável, caso isso não ocorra ele precisaria ser encerrado (Fragmento 5:129). Não há no momento dentro da *startup* um prazo limite, conquanto, há consciência de que este momento precisa ser definido (Fragmento 5:43). Se for bem-sucedido, as experiências que as empresas possam otimizar as oportunidades, levando à transformação ou perturbação dos mercados existentes (BOCKEN et al., 2017)

4.4.2.3. Código experimentação

O código experimentação foi associado a fragmentos de texto que apresentam a ocorrência de experimentos, bem como o entendimento do empreendedor a respeito da

experimentação e sua importância, os fragmentos associados a este código estão demonstrados na Figura 21.

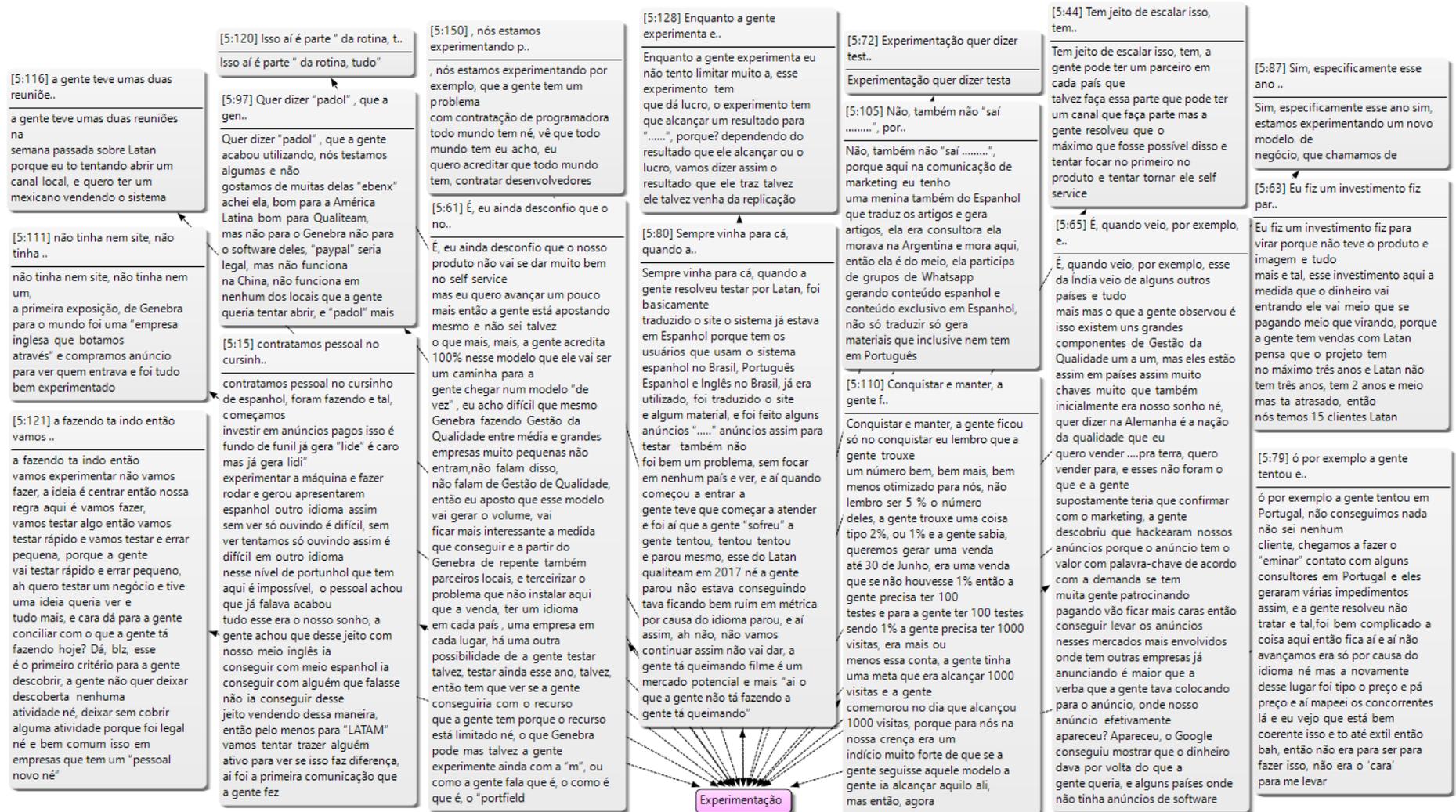
As empresas precisam de experimentar seus modelos de negócios para permanecer relevantes no mercado em incerto e em constante mudança (MCGRATH, 2010). Os empreendedores acreditam que a melhor maneira de conduzir seu negócio é por meio da experimentação, pois as mudanças acontecem de forma gradual, com redução das incertezas ao final de uma sequência de pequenos experimentos, eles observam que a *startup* muda muito. Considerando que as mudanças são introduzidas aos poucos a resistência a elas é menor, facilitando a constante inovação (Fragmento 5:78). O empreendedor considera que sua *startup* utiliza a experimentação de forma rotineira (fragmento 5:120) para testar e aprender (Fragmento 5:72).

Em 2017, ocorreu a primeira experimentação da *startup* com intuito de internacionalizar o seu negócio. A experimentação ocorreu no canal de relacionamento com o cliente os empreendedores queriam testar como seria possível entrar no mercado de Portugal. Para isso os empreendedores fizeram contatos, agendaram reuniões e um dos sócios ficou 20 dias em Portugal tentando fazer parcerias com consultores locais. Ao final deste período pivotaram as ações naquele mercado, pois houve muita resistência e desinteresse dos consultores locais em desenvolver um canal de venda para o *software* (Fragmento 5:79).

A experimentação pressupõe a existência de flexibilidade do empresário, o que aumenta a capacidade de gerar uma variedade de respostas necessárias para manter a estabilidade em ambientes incertos. Com a redução de custo de experimentar há possibilidade de ampliar as hipóteses a serem testadas (DELIGIANNI; VOUDOURIS; LIOUKAS, 2017).

Ainda em 2017, os empreendedores iniciaram o projeto LATAM que consiste em um projeto, com uma sequência de experimentos, com o objetivo de internacionalizar a *startup* para a América Latina. O primeiro experimento realizado neste projeto foi em relação aos recursos internos da *startup*, pois os empreendedores acreditavam que poderiam capacitar os seus funcionários para que estes atendessem os clientes da América Latina (5:15).

Figura 21 Conde - Fragmentos do código experimentação



Fonte: Dados da pesquisa

Essa capacitação ocorreu dentro da empresa que contratou uma professora de espanhol para lecionar aos funcionários duas vezes na semana no período de 90 dias. Em paralelo a esta ação os empreendedores passaram a anunciar seu *software* nos países da América Latina. Quando os clientes começaram a entrar em contato com o setor de vendas da *startup* os empreendedores entenderam que os vendedores não conseguiriam atender os falantes de língua espanhola e tiveram que pivotar (Fragmento 5:80).

Os empreendedores suspenderam os anúncios e decidiram iniciar um novo experimento, ainda nos recursos internos. Eles contratariam nativos de língua espanhola para conseguir desenvolver o mercado da América Latina. Feitas as contratações de dois argentinos, um cubano, um venezuelano e um peruano. Os anúncios voltaram a ser veiculados e as vendas começaram a acontecer (Fragmento 5:63). Em 2019, a *startup* Conde possui vendedores dedicados integralmente a produção de conteúdo e captação de clientes da América Latina (Fragmento 5:105).

Outro experimento realizado, foi a verificação da possibilidade de vender o *software*, por meio de consultores locais. Essa experimentação iniciou com o contato de um dos sócios com alguns consultores que passaram a oferecer junto as suas consultorias o *software*, para cada venda realizada estes consultores recebem uma comissão. Este canal foi bem-sucedido e já corresponde a 1/5 das vendas da *startup* Conde (Fragmento 5:154). Os empreendedores acreditam que esta é uma ação muito eficaz, pois os contatos locais possuem rede de contatos e conhecimento do mercado, por isso é uma ação na qual os empreendedores dispendem esforços (Fragmento 5: 116).

No ano de 2019, a *startup* Conde iniciou um projeto denominado Minerva no qual há alguns experimentos a respeito do modelo de negócio da *startup* (Fragmento 5:87). A estagnação do crescimento da *startup* Conde, fez crer aos empreendedores que um maior crescimento só seria viabilidade por uma mudança no modelo de negócio da *startup*. Essa mudança foi pensada em 2018, colocada no planejamento de 2019 quando passou a ser executada.

Experimentação permite que os empresários aprendam a respeito do seu meio (CHESBROUGH, 2010) permite-lhes converter a incerteza em oportunidade tratando-a como uma ferramenta para o desenvolvimento de novos negócios (DELIGIANNI; VOUDOURIS; LIOUKAS, 2017). Os aprendizados do projeto LATAM foram incorporados no planejamento do Minerva. A primeira experimentação dos empreendedores foi tentar criar um site no qual não houvesse necessidade de os clientes terem contato com a equipe de vendas, ou seja, a venda deveria ser totalmente automatizada.

“Tem jeito de escalar isso, tem. A gente pode ter um parceiro em cada país, que talvez faça essa parte. Pode ter um canal que faça parte, mas a gente resolveu que o máximo que fosse possível disso e tentar focar primeiro no produto e tentar tornar ele self service (Fragmento 5:44).”

Tendo conseguido desenvolver o site os empreendedores iniciaram a exploração do mercado, a hipótese era que a demanda pelo *software* seria proveniente de países com parque industrial desenvolvido, pois estes países estão muito preocupados com a padronização de seus processos e necessitam de ferramentas para controle (Fragmento 5:65). Não obstante, a exploração do mercado demonstrou que países desenvolvidos já não possuem demanda, ao passo que países em desenvolvimento como Paquistão, Egito e Índia possuem demanda, a qual os empreendedores desconheciam.

Tendo desenvolvido o site e iniciado o investimento em anúncios os empreendedores estabeleceram metas para o experimento de que sua proposta de valor possuía demanda internacional. Uma das metas era que até junho de 2019 deveriam haver 1000 visitas no site da empresa e, pelo menos, uma venda. Ambas foram alcançadas dentro do prazo estabelecido pelos empreendedores (Fragmento 5:110).

Quadro 15 Conde – Experimentos realizados

Componente	Experimento	Recursos	Objetivo	Pivot ou Continuou	Aprendizado e Tomada de decisão
Canal de relacionamento	Entrar no mercado de Portugal usando consultores de ISO para vender o software	Viagem de um sócio para Portugal durante 20 dias, diversas ligações e e-mails de dois sócios	Iniciar vendas do software em Portugal	P	Os consultores de Portugal não demonstraram interesse na venda do software, os sócios decidiram iniciar a internacionalização na América Latina
Recursos Internos	Os funcionários atuais conseguem atender aos novos clientes da América Latina?	Uma professora de Espanhol para lecionar aos funcionários duas vezes na semana, durante período de 90 dias	Conseguir atender clientes da América Latina em espanhol	P	Os empreendedores entenderam que deveriam contratar pessoas que tem o espanhol como sua língua materna para atender este tipo de cliente. Encerraram os anúncios e esforços de vendas até que estruturassem a área comercial.
Recursos Internos	Com a contratação de funcionários de nacionalidades falantes de língua espanhola seria possível vender para os países da América Latina?	Contratação de 2 argentinos, 1 cubano, 1 venezuelano e 1 peruano	Conseguir atender clientes da América Latina em espanhol	C	A comunicação e captação dos clientes ocorreu de forma bem sucedida, fazendo com que os empreendedores aumentassem os esforços de venda.
Canal de relacionamento	Seria possível vender o <i>software</i> por meio de consultores locais?	Disponibilidade de um contrato online para parceiros, bem como de um canal com um funcionário exclusivo para atendimento	Aumentar as vendas do <i>software</i> na América Latina	C	As parcerias são promissoras, os consultores possuem interesse em vender e utilizar os <i>softwares</i> em suas consultorias.
Canal de relacionamento	Seria possível criar um novo site voltado ao <i>serv service</i>	Equipe 50% da equipe de desenvolvedores e de designers com dedicação exclusiva de 3 meses	Desenvolver um site no qual a <i>startup</i> pudesse vender seu produto sem que haja interação entre as pessoas da empresa e o cliente.	C	Foi possível desenvolver um site em Mandarim, Inglês e Alemão.
Segmento de Mercado	A demanda pelo software será concentrada em países desenvolvidos, que tem uma quantidade grande de indústrias reconhecidas por trabalhar buscando a qualidade (EUA e Alemanha)	Anúncio pelo mecanismo de busca do Google	Conseguir focar esforço no mercado em que há maior demanda pelo produto	P	Nações emergentes possuem maior demanda do produto da startup, pois ainda estão em crescimento e precisam de ferraamenteas de apoio
Proposta de Valor	Seria possível fazer uma venda do Genebra até dia 30 de junho de 2019?	Anúncio pelo mecanismo de busca do Google	Fazer pelo menos 1000 visitas no site e 1 venda do Genebra 100% automatizada	C	A venda foi realizada, o cliente está utilizando o <i>software</i>

Fonte: Dados da pesquisa

4.4.2.4. Código singularidade

O código singularidade foi associado a fragmentos de texto, conforme demonstra a Figura 22, que apresentam a ocorrência de decisões nas quais as preferências, crenças e objetivos dos empreendedores demonstraram-se presentes. O empreendedor reconhece a singularidade presente em seu negócio, quando questionado a respeito dos indicadores da *startup*, o empreendedor justifica que a formação dos sócios influencia na forma com que eles gerenciam o negócio, detalha que desde o início da empresa houve a preocupação com planejamento estratégico, estabelecimento de metas e controles (Fragmento 5:124).

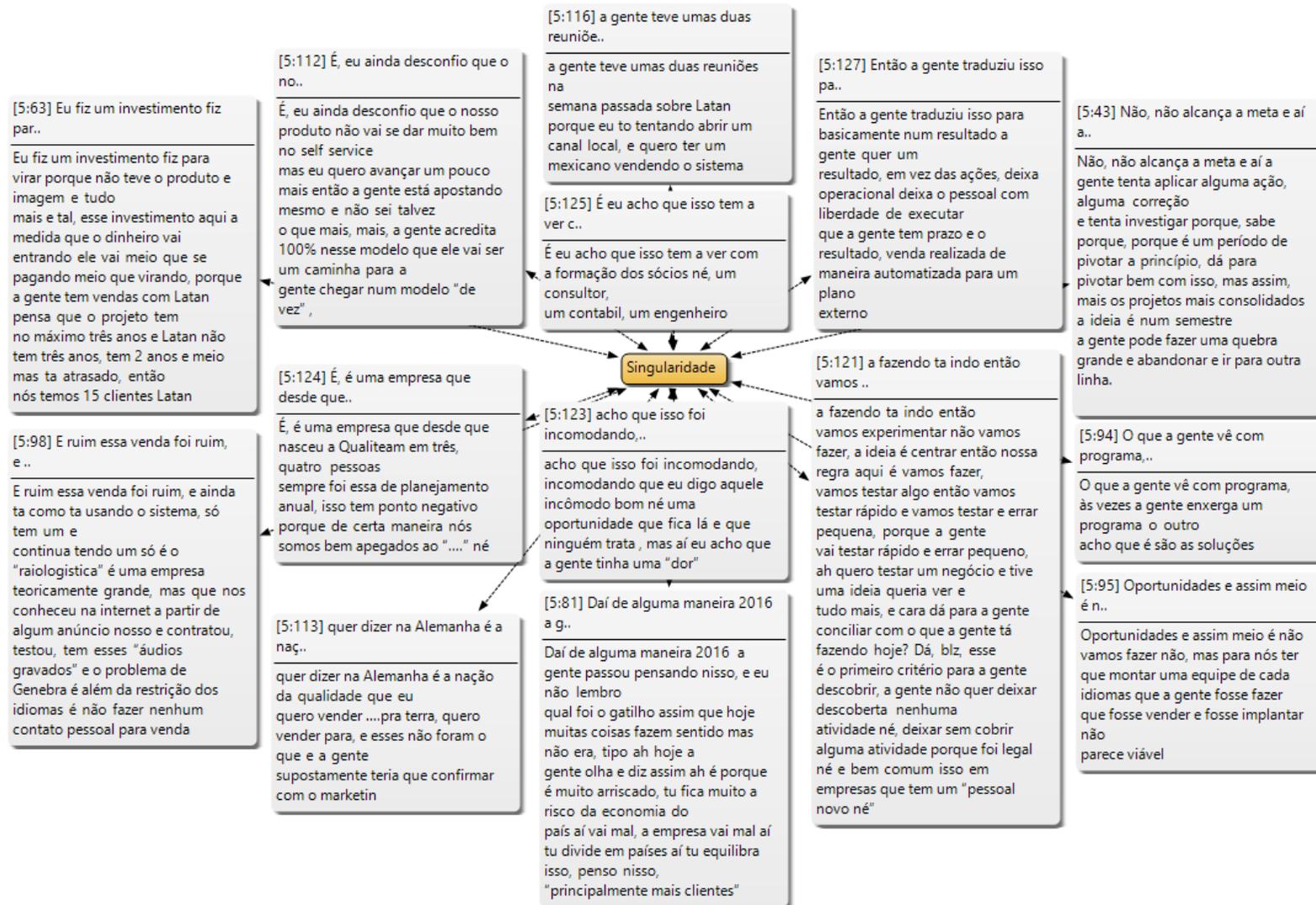
“então, vamos experimentar, não vamos fazer. A ideia é acertar. Então, nossa regra aqui é se vamos fazer, vamos testar algo. Então, vamos testar rápido, vamos testar e errar pequena. Ah! Quero testar um negócio e tive uma ideia queria ver e tudo mais; e cara dá para a gente conciliar com o que a gente “tá” fazendo hoje? Dá, beleza! Esse é o primeiro critério; para a gente descobrir. A gente não quer deixar descoberta nenhuma atividade né. Deixar sem cobrir alguma atividade porque foi legal né e bem comum isso em empresas que tem um pessoal novo né (Fragmento 5:121).”

A experimentação é útil na tomada de decisão para diversificação do modelo de negócio, pois propicia ao empreendedor uma elevada fluidez nas respostas ao mercado, a agilidade na mudança de rumo, é propício para novas oportunidades de negócio (DELIGIANNI; VOUDOURIS; LIOUKAS, 2017). Observou-se que os empreendedores mesmo quando não acreditam em uma ideia em específico preferem a certeza dos indicadores para tomar decisões, deixando que os resultados dos experimentos indiquem o melhor caminho.

“É, eu ainda desconfio que o nosso produto não vai se dar muito bem no self service, mas eu quero avançar um pouco mais. Então, a gente está apostando mesmo, e não sei, talvez, o que mais, mais, a gente acredita 100% nesse modelo [é]que ele vai ser um caminha para a gente chegar num modelo de vez (Fragmento 5:112)”

Com relação a internacionalização fica clara a preferência dos empreendedores em vender para países desenvolvidos, mais especificamente a Alemanha, que são reconhecidos pela qualidade e excelência no que tange a normatização (Fragmento 5:113). Neste sentido, há uma resistência dos empreendedores em encerrar alguns experimentos, mesmo que este não tenham alcançado a meta estabelecida no prazo estipulado.

Figura 22 Conde - Fragmentos do código singularidade



Fonte: Dados da pesquisa

“Não, quando não alcança a meta aí a gente tenta aplicar alguma ação, alguma correção e tenta investigar o porquê. Sabe por que? Dá para pivotar, estamos bem com isso, mas assim, nos projetos mais consolidados a ideia é num semestre, a gente pode fazer uma quebra grande e abandonar e ir para outra linha (Fragmento 5:43).”

O projeto LATAM está sendo executado há dois anos e meio e, em seu projeto inicial ele deveria ter sido encerrado em dois anos. O empreendedor justifica que o valor investimento inicial do projeto foi alto, no momento os investimentos no projeto vêm das vendas LATAM (Fragmento 5:63). Logo, o projeto não reverte lucros aos empreendedores, mas também não há prejuízo, portanto o projeto segue com novo prazo final para 2020.

Outra demonstração da ciência da singularidade dos empreendedores, foi quando o empreendedor foi questionado a respeito dos motivos da internacionalização e das mudanças no modelo de negócio. Ele justificou que se sentia estagnado e que acreditava que a culpa era do modelo de negócio, mas quando questionado a respeito de indicadores que demonstrassem isso, ele disse que era uma percepção não um indicador.

“O que a gente vê com programa, às vezes, a gente enxerga um programa o outro acha que é são as soluções (Fragmento 5:94).”

A singularidade de cada contexto foi demonstrada também quando a mesma tentativa de formação de parceria com consultores foi bem-sucedida dentro do projeto LATAM, não obteve êxito em Portugal. Os empreendedores da Conde possuem recursos dentro do seu orçamento direcionado para experimentação, bem como recursos humanos. Isso porque os sócios acreditam que precisam estar sempre experimentando novas oportunidades de negócio.

4.5.DISCUSSÃO DOS CASOS

Esta pesquisa investigou as formas de experimentação que são realizadas em quatro *startups* para configurar o seu modelo de negócio. Foram analisados os primeiros meses de três *startups* aceleradas e os primeiros meses de dois projetos de mudança de modelo de negócio em um *startup* já estabelecida no mercado. Observou-se que cada *startup* realiza a experimentação de forma singular sendo influenciada pelas crenças dos proprietários, recursos disponíveis e ambiente em que estão inseridas.

Resta clara a racionalidade limitada em todos os casos e a utilizada que a experimentação tem na redução da incerteza por meio do aprendizado dos empreendedores a respeito do seu mercado. Demonstrou-se que as *startups* aceleradas têm dificuldades estruturais

na realização dos experimentos que perpassam pela imaturidade do negócio, bem como pela limitação de tempo para o desenvolvimento adequado dos experimentos. Além disso, verificou-se que mesmo que os experimentos demonstrem a inviabilidade dos negócios a subjetividade dos empreendedores interfere na tomada de decisão.

4.5.1. LENTE DO CONCEITO DE EXPERIMENTAÇÃO

No estudo de caso os empreendedores das quatro *startups* julgam a experimentação como um processo contínuo, realizado por meio de pequenos testes com recursos limitados (KERR; NANDA; RHODES-KROPF, 2014; WEISSBROD; BOCKEN, 2017). Acreditam que o processo gera aprendizado, possibilitando a construção do modelo de negócio com redução da incerteza do ambiente em que estão inseridos (ANDRIES; DEBACKERE; VAN LOOY, 2013; BALDASSARRE et al., 2017). Apesar de haver concordância dos empreendedores no que tange ao conceito, na prática há muitas diferenças na forma com que a experimentação é executada.

“quando você determina, uma hipótese com um conjunto de validações, que tenham um resultado, que comprovaria essa hipótese ou não. Você vai praticar isso dentro de um número restrito para saber se a hipótese é válida ou não (Fragmento 6:76 - Mosquete).”

A experimentação é uma rotina na *startup* Mosquete, na Tulipa, desde o início quando os empreendedores entraram na aceleradora eles testam oportunidades, buscando aquela que mais se adeque as suas necessidades e preferências. Contudo, não há uma ferramenta de controle dos resultados dos experimentos, eles são conduzidos na forma de tentativa e erro, sem um apanhado das lições aprendidas para pesquisas futuras.

O empreendedor da *startup* Mosquete acredita que pelo fato de o número de seus potenciais clientes ser muito pequeno não há necessidade da utilização de ferramentas de controle quantitativas, ele prefere aquelas que exercem controles qualitativos. Já o empreendedor da *startup* Tulipa acredita que ferramentas de controle atrasariam a administração do seu negócio. Neste momento ele prefere focar na captação de clientes.

“No momento eu não tenho nenhuma estrutura de modelo de negócio, tenho apenas uma expectativa dele. Então eu não perderia meu tempo montando um canvas, agora lean startup e experimentação são ferramentas excelentes (Fragmento 41:9 - Tulipa) “ter uma hipótese, testar essa hipótese, pivotar ela o mais rápido possível para você não

perder dinheiro e nem tempo em um negócio errado. é muito bom (Fragmento 41:10 - Tulipa)."

Essas duas *startups* não convergem com o que preconiza a literatura, pois o intuito de se utilizar da experimentação é a redução de incerteza por meio do aprendizado. Essas duas *startups* apesar de demonstrarem um conhecimento teórico do que é a experimentação. Na prática não a executavam de forma correta. A condução dos experimentos era uma resposta as demandas do momento, um processo de tentativa e erro sem organização aparente.

Há diversos pontos que podem servir para justificar a forma com que os empreendedores conduzem suas *startups*. Podemos citar que as *startups* não estavam maduras o suficiente para estarem em uma aceleradora, talvez deveriam estar em um pré-incubadora, talvez o tempo que a aceleradora disponibiliza para a maturação do negócio seja muito curto, talvez seja falta de preparo dos acadêmicos que deixam as universidades sem conhecimento do mercado.

Nas *startups* Margot e Conde a experimentação é desenvolvida como um processo cíclico, pois cada experimento gera informação para o experimento seguinte. Todavia, nesse quesito a empreendedora da *startup* Margot toma as decisões antes do encerramento do prazo do experimento, usando como informação os resultados parciais. Os resultados e hipóteses dos experimentos na *startup* Margot são controlados por meio de uma planilha. E o valor do experimento seguinte é influenciado pelo resultado do experimento anterior.

"Então, por enquanto não, eu acreditava que apenas anúncios no "Insta" já seria suficiente para atrair potenciais clientes, mas confesso que eu já estou pensando em mudar esse planejamento (Fragmento 16:4 - Margot)."

Não há na literatura especificação de como os empreendedores devem fazer o controle ou montar as métricas de seus experimentos. A *startup* Margot faz o controle de forma simples de acordo com a capacidade de sua empresa. Entretanto, em virtude da limitação de tempo que a empreendedora possui, ao observar uma tendência no não cumprimento das metas adotadas a empreendedora já faz a alteração para um novo experimento. Não há precedente na literatura que coloque está prática como correta ou incorreta, havendo necessidade de estudos longitudinais para compreender como as empresas aceleradas deveriam lidar com a variável tempo dentro dos seus experimentos.

Ao passo que a *startup* Conde cumpre os prazos dos experimentos para só então, seguir para a tomada de decisão. Nessa *startup* a utilização de ferramentas gerenciais é entendida como necessária para a boa gestão do negócio. Os empreendedores utilizam o Canvas para controle dos experimentos, seguem planos de negócio e mantém o planejamento estratégico anual desde

a sua fundação. A *startup* compreende a importância de os indicadores serem previamente definidos, bem como o cumprimento do tempo de cada experimento para o conhecimento do mercado e consequente redução das incertezas. A efetividade do desenvolvimento correto dos experimentos com a sustentabilidade da empresa poderia ser objeto de estudo para outras pesquisas.

“Foi em, vamos dizer que em torno de 6 a 8 meses, a gente foi o período para estruturar, só estruturar, foi até 8 de julho de 2008. Praticamente do final do ano de 2007, até 8 de julho de 2008 foi quando a gente montou o “CNPJ” e disse assim: Vamos vender (Fragmento 5: 86 - Conde).” “2008, nós montamos um plano de negócio antes do CNPJ era um modelo bem tradicional (Fragmento 5: 28 - Conde).”

A experimentação, tem como foco o aprendizado do empreendedor, auxiliando-o na seleção de seu modelo de negócio de forma mais sistemática e confiável, reduzindo a incerteza do ambiente (BOCKEN et al., 2017; BOCKEN; SCHUIT; CHANDLER et al., 2011; KERR; NANDA; RHODES-KROPF, 2014; WEISSBROD; BOCKEN, 2017). O modelo de negócio por meio da experimentação foi sendo estruturado (Fragmento 6:89 - Conde). Nota-se que as mudanças ocorreram, conforme os empreendedores foram aprendendo; a respeito do seu mercado; ao analisar os resultados dos experimentos. O desenvolvimento do modelo de negócios na *startup* é um processo de evolução entrelaçada com processos de experimentação e aprendizagem (MCGRATH, 2010).

A experimentação é rotina na *startup* Conde, onde os empreendedores acreditam que a melhor forma de inovar seu negócio é aprender a respeito do ambiente e implantar as mudanças de forma gradativa (Fragmento 5:78). Na *startup* Conde há o melhor exemplo das *startups* deste estudo de caso do que é um processo de experimentação. Contudo, ela já possui alguns anos de mercado, estrutura financeira, orçamento dedicado exclusivamente pela experimentação. Ela pode servir como modelo para referência das empresas incubadas, mas não poderia ser usado como parâmetro para definir se as *startups* incubadas estão realizando seus processos de forma adequada ou não.

Incluir essa rotina no modelo de negócio da organização pode implicar mudanças em diversos processos, atividades e recursos. É perceptível uma predominância das experimentações voltadas às atividades que possuam contato com cliente. Mesmo na *startup* Conde que possui mais tempo de mercado desta pesquisa, os experimentos estão voltados ao cliente.

“há muito que testar agora, preciso saber se tenho demanda para o meu produto. Eu sei que é bom, é necessário, só não sei se as pessoas vão pensar isso (Fragmento 17:5 - Tulipa).”

“principalmente na parte de negociação. O nosso maior gargalo, hoje, é vendas e, claro, é onde a gente mais experimenta. Para modelar o negócio em si, e mais pivota, geralmente, criando uma estratégia comercial em específico, que se adéque a um conjunto de indústrias que vamos contactar. A gente observa os feedbacks que são comuns. Tem como observar as reações das pessoas, tentando descobrir o que deu certo e o que deu errado, e adaptar para próxima empresa (Fragmento 6:111 - Mosquete).”

Após os experimentos realizados na *startup* Margot pela empreendedora houve a necessidade de mudanças no planejamento inicial, a empreendedora alterou a forma de se relacionar com o cliente, passando apenas do marketing digital para incluir as visitas nas lojas e o segmento de mercado. Os empreendedores das *startups* Mosquete e Tulipa já preferiram desenvolver relacionamento com o cliente por meio de e-mails, ligações telefônicas e visitas. O *startup* Conde utilizou apenas do *marketing* digital durante todo o estudo de caso.

Experimentos na proposta de valor foram realizados para reduzir a incerteza associada à *startup* Mosquete que iniciou voltada a comercialização de um *software* e alterou para serviços de consultoria. Os empreendedores não tiveram resistência a mudar a proposta de valor, apesar de preferirem vender o *software* a prestar consultoria.

Essa flexibilidade não foi observada nas *startups* Tulipa e Margot que mesmo quando o resultado dos experimentos não era favorável à comercialização do *software* os empreendedores não repensaram a proposta de valor. Eles foram alterando outros componentes como segmento de mercado e o canal de relacionamento. A empreendedora da *startup* Margot após uma sequência de experimentos que demonstraram a inviabilidade do *software* pivotou todo o negócio.

A experimentação intencional é o envolvimento da empresa de forma articulada na resolução de problemas, com base na identificação de um problema, no estabelecimento de uma hipótese, nos testes dessa hipótese e na avaliação do aprendizado (MURRAY; TRIPSAS, 2004). Esses quatro passos diferenciam a experimentação intencional da tentativa e erro (BOJOVIC; GENET; SABATIER, 2018). Na *startup* Conde os quatro passos da experimentação são realizados de forma bem clara, os gestores e funcionários tem pleno conhecimentos de onde, quando e como pretendem alcançar os objetivos, e ainda em quanto

tempo devem fazê-lo. A avaliação do aprendizado é realizada de forma sistemática, há reuniões com as lições aprendidas que são compiladas e utilizadas nos experimentos seguintes.

Na *startup* Margot há o desenvolvimento das etapas, entretanto a avaliação do aprendizado ocorre apenas na elaboração de novos experimentos que consideram o resultado dos experimentos anteriores ou em andamento. Não foi identificado nenhum mecanismo de gestão do conhecimento, as informações se concentram na empreendedora. Nesta situação em que a startup está em fase de aceleração, este não é um problema latente. No entanto, com a passar do tempo as informações dos experimentos podem ser perdidas ou esquecidas. Em um cenário ideal a *startup* já deveria compilar os aprendizados para futuras consultas.

A realidade das *startups* Tulipa e Mosquete possuem similaridades na forma de condução dos experimentos ambos empreendedores não tem as etapas dos experimentos definidas ou claras. Não há definição de hipóteses, não há avaliação do aprendizado, há apenas a busca por demandas correntes, essa situação faz com que o processo de experimentação intencional não seja caracterizado. Os empreendedores apesar de utilizarem a palavra experimentação para identificarem seus processos estes seriam mais corretamente classificados por tentativa e erro.

Os empreendedores das duas *startups* demonstraram pouca habilidade em lidar com as incertezas que permeiam os seus negócios. O processo de experimentação poderia ter sido trabalhado de forma mais adequada para auxiliar os empreendedores a aprender a respeito dos seus mercados. Acredita-se que estas *startups* não deveriam estar em uma aceleradora, pois neste ambiente há uma pressão muito elevado com relação ao tempo. Há possibilidade que os empreendedores se desenvolvessem de uma forma mais adequada se tivessem em um pré-incubadora, com mais tempo disponível poderiam ter tomado decisões diferentes.

4.5.2. LENTE SINGULARIDADE

As preferências, crenças, persistência e objetivos do empreendedor tornam suas escolhas únicas e, por conseguinte, cada negócio singular (KERR; NANDA; RHODES-KROPF, 2014; TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012; WEISSBROD; BOCKEN, 2017). A singularidade é reconhecida por todos os empreendedores como presente em seus negócios em virtude das decisões individuais dos empreendedores com base em suas experiências anteriores, crenças e objetivos, eles acreditam que a singularidade de cada negócio faz com que ele não possa ser comparado com outros.

No decorrer do estudo de caso os empreendedores demonstraram a singularidade de suas decisões quando confrontados com situações similares. Cada decisão envolve uma quantidade significativa de variáveis e recursos como o tempo disponível para a decisão ou para a experimentação, a personalidade e as experiências de cada empreendedor. Nas *startups* aceleradas Mosquete, Tulipa e Margot a limitação de recursos para investimento e, principalmente de tempo, justificam as diferenças entre a postura dos empreendedores se comparados com a *startup* Conde. Ainda que, mesmo entre as *startups* aceleradas há muitas diferenças, onde a limitação de tempo é um fator deveras citado para justificar inúmeras decisões dos empreendedores.

A empreendedora Margo reconhece que apesar de já ter tido outros negócios cada novo empreendimento é singular, o mercado é diferente, assim como o cliente e, apenas, por meio da experimentação ela conseguiria reduzir a incerteza do seu novo negócio (Fragmento 15:12 - Margot).

“estou digerindo ainda, não sei exatamente, onde foi que eu errei. Talvez os parâmetros estejam muito amplos, realmente ainda não sei te dizer. Como eu ainda não tenho parâmetro do negócio, fica bem complicado comparar (Fragmento 18:7 - Margot).”

A empreendedora conduzia seus experimentos com recursos próprios advindos de outros negócios situação que não aconteceu nas outras startups, pois a empreendedora entrou na aceleradora com recursos disponíveis para investimento no negócio. Além dos recursos a empreendedora possuía experiência no mercado de serviços que fez com que ela já trouxesse crenças de praticas que podem ser mais ou menos efetivas na captação de clientes.

Na Mosquete o empreendedor já iniciou a *startup* com dois sócios, pois já acreditava que precisaria de ajuda para auxiliá-lo no desenvolvimento do *software* e do negócio. Já na *startup* Tulipa o empreendedor só trouxe um sócio para o negócio, após três reuniões com

potenciais clientes nas quais ficou evidente a necessidade de desenvolver o MVP para conseguir comercializá-lo. Na *startup* Margot a empreendedora contratou um desenvolvedor de sistemas para melhorar o MVP. Já na *startup* Conde o empreendedor designou uma equipe de desenvolvedores e designers para o desenvolvimento do *software*. Cada empreendedor apresentou um comportamento diversos no que tange a necessidade de ajuda para o desenvolvimento da *startup*, essas práticas influenciam não apenas na contratação, mas no gerenciamento das *startups* que são geridas de forma diferente ao longo do tempo

Outro ponto a ser destacado no que tange a singularidade é a flexibilidade em relação a proposta do negócio. Durante todo o estudo de caso a flexibilidade dos empreendedores das *startups* Mosquete e Margot, ficou evidente na forma com que eles respondiam aos experimentos que seu desejo não estava voltado ao produto que eles criaram e, sim ao desenvolvimento de um negócio. Já os empreendedores das *startups* Conde e Tulipa faziam as experimentações sem pensar na possibilidade de mudança do produto.

Na *startup* Mosquete o empreendedor acredita que a singularidade também decorre das interações entre as empresas gerando relações únicas.

“Tem muita coisa que a gente não sabia que ia acontecer, que a gente não sabe que vai acontecer, então, a gente não tem como medir, porque não tem como criar índice para tudo o que acontece. (Fragmento 6:53);” “... mas o modelo que funciona para cada empresa, depende das dificuldades que ela passa, isso é muito subjetivo... é muito mais qualitativo do que quantitativo (Fragmento 6:54).”

4.5.3. LENTE RACIONALIDADE LIMITADA

Há imprevisibilidade na seleção do modelo de negócio por parte do empreendedor, pois mesmo que ele consiga vislumbrar um grande número de modelos de negócios não consegue saber qual será factível (BOCKEN; SCHUIT; KRAAIJENHAGEN, 2018; TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012). Os empreendedores têm ciência que seu negócio é permeado por incertezas. No caso das *startups* aceleradas que a preocupação com a incerteza é latente se comparada com a preocupação do curto espaço de tempo para a captação de clientes.

“Tipo a gente não conhece direito o processo da indústria. É muito mais fácil para gente fazer esse processo de consultoria do que simplesmente entregar o software. A gente consegue garantir a

resposta do software, mas as particularidades de cada indústria ainda são muito complexas (Fragmento 6:112 - Mosquete).“

“...não sei nem se vou conseguir vender alguma coisa. Não sei se meu produto será bem aceito ou não. É muito difícil falar em planejamento sem um horizonte mínimo de certeza (Fragmento 41:3 - Tulipa).”

“não ficaram, não consegui atender nenhuma das metas que coloquei. não foi da forma que eu imaginava que seria (Fragmento 16:4 Margot).”

Inúmeras decisões dos empreendedores teriam sido diferentes se o tempo para desenvolvimento do negócio fosse maior.

“Nós não tínhamos tempo para desenvolver um algoritmo para outra indústria. Ia demorar muito para a gente fazer, todo o projeto, complicou bastante aí, decidimos pivotar (Fragmento 6:80 - Mosquete).”

Na *startup* Conde a preocupação com a incerteza é muito mais evidente, os novos processos da *startup* sempre passam por experimentação para conhecer a resposta do mercado e do cliente antes de haver um investimento vultoso. A ideia de internacionalizar já está no planejamento dos empreendedores há três anos, mas só quando puderam montar uma estrutura para experimentar o novo modelo de negócio foi que a internacionalização começou a ser desenvolvida.

“então, vamos experimentar, não vamos fazer. A ideia é acertar. Então, nossa regra aqui é vamos fazer, vamos testar algo. Então, vamos testar rápido, vamos testar e errar pequeno. Ah! Quero testar um negócio e tive uma ideia queria ver e tudo mais; e cara dá para a gente conciliar com o que a gente “tá” fazendo hoje? Dá, beleza! Esse é o primeiro critério; para a gente descobrir. A gente não quer deixar descoberta nenhuma atividade né. Deixar sem cobrir alguma atividade porque foi legal né e bem comum isso em empresas que tem um pessoal novo né (Fragmento 5:121).”

A racionalidade ficou demonstrada em diversos momentos no estudo de caso. Destaca-se a preocupação a internacionalização no mercado chinês, onde os empreendedores querem entrar, mas não conseguem experimentar com um custo baixo devido as normas de regulação do país que exigem que no mínimo a empresa abra uma filial lá.

“Em função de um mercado, que é o que a gente quer a China, Gostaria de fazer investimento e estar mais presente. Já temos alguns clientes brasileiros que migraram indústria né. A gente sabe que a indústria brasileira está migrando né. E usam o sistema lá. Só que com restrições legais né. Teoricamente não poderiam usar em território chinês (Fragmento 5:119)”

Os empreendedores da *startup* Conde para gerir a incerteza projetam seus experimentos e testam as hipóteses tentando aprender a respeito do mercado. A ciência de estarem inseridos em um ambiente de incertezas faz com que os empreendedores tenham um valor destacado em seu orçamento exclusivo para experimentação (Fragmento 5:153)

4.5.4. MÉTRICAS PARA AFERIÇÃO DO EXPERIMENTO

Uma vez que experimentos são realizados o seu progresso precisa ser monitorado e as lições aprendidas precisam ser discutidas dentro da equipe, a fim de informar as decisões (BREUER, 2013). Com relação as métricas há consenso entre os empreendedores da importância em medir os experimentos para gerar conhecimento que será aplicado ao negócio. Entretanto, ficou evidente a diferença no estabelecimento das métricas e gerenciamento dessas.

“ter uma hipótese, testar essa hipótese, pivotar ela o mais rápido possível para você não perder dinheiro e nem tempo em um negócio errado. é muito bom (Fragmento 41:10 - Tulipa).”

A *startup* Conde só encerra os experimentos ao final dos prazos, mas busca entender os motivos de eles não terem sido bem-sucedidos. Já nas *startups* aceleradas os empreendedores não demonstraram preocupação com os motivos de as experimentações não terem sido bem-sucedidas

“Não, não alcança a meta e aí a gente tenta aplicar alguma ação, alguma correção e tenta investigar por que, sabe por que? Porque é um período de pivotar, a princípio, dá para pivotar, estamos bem com isso, mas assim, mas os projetos mais consolidados, a ideia é num semestre, a gente pode fazer uma quebra grande e abandonar e ir para outra linha (Fragmento 5:43 – Conde).

Outra diferença significativa constatada na pesquisa foram as métricas estabelecidas. Os empreendedores da *startup* Mosquete estabeleceram métricas qualitativas, pois em virtude de terem uma quantidade muito pequena de potenciais clientes as métricas quantitativas não

fariam sentido. Demonstraram a preocupação de entender individualmente seus clientes. As métricas qualitativas eram consideradas nas discussões entre os empreendedores para mudança nos componentes do modelo de negócio. A coleta de dados em profundidade pode auxiliar o empreendedor a compreender o seu potencial cliente (KERR; NANDA; RHODES-KROPF, 2014).

“fica muito complicado com o mercado muito pequeno testar hipóteses, estabelecer métricas. Tenho que trabalhar muito no qualitativo (Fragmento 6:11 - Mosquete).”

Em contextos de inovação e competitividade a verificação das hipóteses de negócios devem ser constantes, pois em alguns casos instrumentos estatísticos de pesquisa não serão efetivos (ANDRIES; DEBACKERE; VAN LOOY, 2013). As métricas utilizadas pelo empreendedor da *startup* Tulipa eram objetivas como o número de retornos das ligações realizadas (Fragmento 40:6), o tempo gasto pra desenvolvimento do *software* (Fragmento 40:2) e os recursos financeiros para investimento no negócio (Fragmento 40:10).

Os experimentos realizados pela empreendedora Margo eram medidos conforme as métricas estabelecidas e as mudanças no planejamento eram realizadas com base nos resultados dos experimentos realizados.

“só números para um acompanhamento do meu negócio. gosto de muito de números, facilita muito na hora da tomada de decisão (Fragmento 16:4).”

A empreendedora Margo estabelecia para todos os seus experimentos métricas objetivas, de fácil acompanhamento e com valores que mudavam de acordo com o sucesso ou fracasso dos experimentos anteriores. Esses buscavam determinar apenas um conjunto pequeno de hipóteses, fazendo com que o resultado fosse simples de ser avaliado. As métricas utilizadas pela empreendedora referiam-se, no caso dos anúncios, aos números de cliques que eram realizados em cima do anúncio e ao número de pessoas que chamavam a empreendedora pelo *direct* para saber mais informações a respeito do *software*.

Nas *startups* Margot e Conde os indicadores eram quantitativos como números de acessos ao *site* e números de *directs*, mesmo com o curto tempo dentro da aceleradora a empreendedora Margo mantinha sua tomada de decisão com base nas métricas dos experimentos.

“Os experimentos foram muito bons, pois acabei desistindo da ideia antes de investir muito tempo e dinheiro em um negócio que,

aparentemente, não tem mercado. A experiência me fez ter certeza que meu ramo é o de serviço mesmo (Fragmento 16:5 -Margot).”

A experimentação é importante para o gestor, pois não é apenas uma maneira de aprender, mas também uma ação estratégica para decretar a viabilidade do negócio (BOJOVIC; GENET; SABATIER, 2018). Essa assertiva da literatura demonstrou-se correta no caso da *startup* Margo, Mesmo antes do prazo final da aceleradora a empreendedora decidiu pivotar todo o seu negócio em função dos resultados dos experimentos. Não obstante, nos casos das *startups* Mosquete e Tulipa apesar de os experimentos demonstrarem a inviabilidade do negócio os empreendedores não pivotaram o negócio foram fazendo alterações nos componentes do modelo de negócio.

4.6.BARREIRAS PARA EXPERIMENTAÇÃO

Observou-se que mesmo quando os experimentos possuem parâmetros bem definidos cada empreendedor recebe e processa a informação de forma diferente. Espera-se que a tomada de decisão seja racional, ou seja, com base em dados objetivos. Contudo, isso nem sempre é possível em virtude da racionalidade limitada e da singularidade. Na prática as informações são difusas e incompletas, os problemas são complexos, os recursos são escassos, as crenças e preferências do empreendedor afetam suas escolhas e dificultam a objetividade.

“Não, não alcança a meta e aí a gente tenta aplicar alguma ação, alguma correção e tenta investigar por que, sabe por que? Porque é um período de pivotar, a princípio, dá para pivotar, estamos bem com isso, mas assim, mas os projetos mais consolidados, a ideia é num semestre, a gente pode fazer uma quebra grande e abandonar e ir para outra linha (Fragmento 5:43 – Conde).

Neste contexto, uma das barreiras para a experimentação é a subjetividade dos empreendedores que deixam suas preferências afetar o gerenciamento dos experimentos. A falta de objetividade nos processos de experimentação pode fazer com que os experimentos sejam influenciados e os empreendedores podem perder oportunidades de negócios.

A experimentação contínua pode ser usada em contextos de incerteza, mas esta deve ser bem estruturada para que o aprendizado seja válido (GANS; STERN; WU, 2019). Outra barreira é a ausência de mapeamento nas mudanças dos componentes do modelo de negócio. Os experimentos deveriam ter suas métricas estabelecidas com antecedência para que os empreendedores conseguissem comparar os dados do atual modelo de negócio com os

potenciais. Este mapeamento é que gera o ciclo de aprendizado, sem ele o processo de experimentação é um processo de tentativa e erro.

Quando há o estabelecimento de métricas que indicam quando cada experimento deve terminar a subjetividade do processo tende a ser reduzida, as falhas são aproveitadas pelos empreendedores e estes dados dão início a uma nova experimentação. Essas métricas não precisam ser complexas, pelo contrário devem ser simples para facilitar o acompanhamento.

A maior dificuldade na execução dos experimentos nas *startups* Mosquete, Tulipa e Margot foi a limitação do tempo, pois todas as três *startups* estavam aceleradas com prazo de meses para conseguirem fechar contratos. O tempo necessário para se obter o *feedback* de cada experimento é muito limitado, prejudicando a execução dos experimentos. Os novos experimentos deveriam ser planejados mediante o resultado de experimentos anteriores, no entanto, com esta limitação de tempo torna-se muito complexo estabilizar um modelo de negócio sustentável.

O planejamento tradicional em startups não consegue atender a velocidade das mudanças (GANS; STERN; WU, 2019). As mudanças ocorrem muito rapidamente, não havendo tempo hábil para os empreendedores compreenderem as variáveis que afetam o seu negócio.

“A gente mudou abordagem, preço, modelo de venda, segmento de cliente. pode ter mais coisa que são mais corriqueiras e eu não me eu não me lembro. Essas que eu falei foram as mais sensíveis, mas, em geral, o tempo todo estamos pivotando coisas. Toda semana conversamos sobre como as coisas estão, estratégias, conversamos sobre como fazer, o que mudar (Fragmento 6:89).”

Outra barreira é o custo dos experimentos, há necessidade de que os experimentos tenham um custo menor do que o valor do aprendizado (CHESBROUGH, 2010). No entanto, medir o valor do aprendizado em *startups* parece ser algo improvável, quando nem indicadores quantitativos são medidos. A geração de conhecimento precisa ser o objetivo dos experimentos para que estes sejam realizados de forma adequada.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo da modelagem de negócios por meio da experimentação em ambientes de incerteza é um assunto importante dentro da administração. Tendo em vista que, as *startups* têm mudado a sua forma de fazer negócios para reduzir a incerteza do meio em que estão inseridas. A experimentação ajuda as empresas a modelar seu modelo de negócio por meio de processos estruturados, simples, com recursos e risco limitados. Observou-se nos estudos de caso que a redução das incertezas de como se cria, entrega e captura valor é uma consequência advinda do aprendizado gerado pelos processos de experimentação.

Por meio do estudo de quatro *startups* a pesquisadora acompanhou os processos de experimentação que foram modelando o negócio das *startups*. A experimentação nestas *startups* teve um papel essencial de testar as premissas em cada etapa do desenvolvimento do negócio. Observou-se também a necessidade de que o processo de experimentação seja contínuo, pois em ambientes incertezas não há como determinar que o modelo de negócio permanecerá viável por muito tempo.

Dentro deste contexto a pergunta de pesquisa desta dissertação foi: “Quais as práticas de experimentação são adotadas por *startups* catarinenses para a escolha de seus modelos de negócio?” Definida a pergunta de pesquisa estabeleceu-se o objetivo geral que foi: “Demonstrar as práticas de experimentação utilizadas em *startups* catarinenses para a escolha de seus modelos de negócio. Com intuito de alcançar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos para a pesquisa:

- i. Identificar oportunidades de pesquisa relacionadas a experimentação a partir da literatura científica qualificada;
- ii. Identificar como as *startups* catarinenses utilizam a experimentação para modelar seu modelo de negócios;
- iii. Realizar uma análise crítica das práticas de experimentação identificadas no estudo de caso;
- iv. Identificar as barreiras para implementação de experimentação como instrumento gerencial a partir dos estudos de caso desenvolvidos.

O primeiro objetivo da pesquisa foi alcançado por meio do método de pesquisa Proknow-C que foi dividido em três etapas subsequentes. A primeira etapa foi a seleção do portfólio bibliográfico representativo do tema experimentação em modelos de negócios. A segunda etapa realizada foi a bibliometria, seguida da terceira etapa a análise sistêmica que

consistiu na análise de conteúdo do portfólio bibliográfico, onde a pesquisadora identificou o estado da arte do campo científico e as oportunidades de pesquisa encerrando o Proknow-C.

Na primeira etapa a pesquisadora iniciou com uma variedade de 9195 artigos; que foram provenientes das pesquisas das palavras-chave realizadas na base Scopus; e seguindo as etapas do método ProKnow-C, e findou com 26 artigos representantes do estado da arte do tema experimentação em modelos de negócio. Estas etapas estão detalhadas na seção 3.

A segunda etapa foi a bibliometria, momento em que a pesquisadora identificou que a autora mais proeminente no tema é a autora Nancy MP Bocken autora de quatro artigos do portfólio bibliográfico: (A) Baldassarre, B., Calabretta, G., Bocken, N. M. P., & Jaskiewicz, T. (2017). *Bridging sustainable business model innovation and user-driven innovation: A process for sustainable value proposition design. Journal of Cleaner Production, 147*, 175-186; (B) “Bocken, N. M., Miller, K., Weissbrod, I., Holgado, M., & Evans, S. (2017). *Business model experimentation for circularity: Driving sustainability in a large international clothing retailer. Economics and Policy of Energy and the Environment;*” (C) “Bocken, N. M., Schuit, C. S., & Kraaijenhagen, C. (2018). *Experimenting with a circular business model: Lessons from eight cases. Environmental innovation and societal transitions, 28*, 79-95;” (D) “Weissbrod, I., & Bocken, N. M. P. (2017). *Developing sustainable business experimentation capability – A case study. Journal of Cleaner Production, 142*, 2663-2676..

Ainda na bibliometria a pesquisadora identificou que quatro periódicos se destacam ao possuir um maior número de publicações de artigos do tema experimentação em modelos de negócio: (a) *Journal of Cleaner Production*, (b) *Long Range Planning*, (c) *R&D Management* e (d) *Strategic Entrepreneurship Journal*. Outro dado relevante foi a identificação dos artigos mais citados no Google Scholar, dentre todos os artigos do portfólio, (a) Chandler, G. N., et al. (2011). *"Causation and effectuation processes: A validation study." Journal of Business Venturing 26(3): 375-390*; (b) Kerr, W. R., et al. (2014). *"Entrepreneurship as experimentation." Journal of Economic Perspectives 28(3): 25-48*; (c) Trimi, S. and J. Berbegal-Mirabent (2012). *"Business model innovation in entrepreneurship." International Entrepreneurship and Management Journal 8(4): 449-465*; com 610, 295 e 280 citações, respectivamente. O Quadro 4 demonstra o número de citações de todos os artigos que formam o portfólio bibliográfico.

A terceira etapa do Proknow-C realizado foi a análise sistêmica que consistiu na análise de conteúdo do portfólio bibliográfico, nesta etapa a pesquisadora elegeu cinco lentes: (a) Conceito de experimento; (b) Singularidade; (c) Racionalidade limitada; (d) Contexto em

que a experimentação é utilizada e (e) Métricas para aferição da experimentação. Estas lentes forneceram 13 oportunidades de pesquisa:

- Desenvolvimento de um conceito integrativo;
- Analisar se as ferramentas de planejamento podem ser aliadas a experimentação;
- Compreender se experimentação é um processo simultâneo ao negócio e, portanto, cíclico ou temporário;
- Definição dos processos que podem ser experimentados;
- Verificar se a singularidade pode decorrer da aplicação de novos recursos;
- Aprofundamento nos conhecimentos das variáveis que interferem no modelo de negócios das *startups*;
- Analisar a perspectiva dos investidores;
- Investigar como os empreendedores percebem a incerteza e a gerenciam;
- Avaliar se a experimentação pode mudar o contexto em que está inserida;
- Entender como os controles dos experimentos podem ser realizados;
- Como são construídos indicadores;
- Investigar quando o empreendedor deve encerrar o experimento;
- Compreensão de quanto de recurso o empreendedor dispõe para experimentos.

O segundo objetivo de pesquisa foi alcançado por meio de quatro estudos de caso. Nos estudos de caso realizados com três *startups* aceleradas em Florianópolis e uma *startup* de Balneário Camboriú identificou as práticas de experimentação realizadas pelos empreendedores para estruturar seus modelos de negócio. Identificou-se que a experimentação é realizada de diferentes formas deixando clara a singularidade de cada *startup*.

Destacou-se que todos os empreendedores compreendem a experimentação como um processo que gera aprendizado que otimiza a gestão dos recursos e reduz a incerteza do ambiente. Contudo, apesar de concordarem com relação ao conceito na prática a singularidade de cada *startup* determina a forma com que a experimentação será realizada.

A experimentação no caso das *startups* Mosquete, Tulipa e Margot estava diretamente ligada a modelagem de captura e entrega de valor ao cliente. Ao passo que na *startup* Conde a experimentação estava sendo desenvolvida com foco na reconfiguração do modelo de negócio para internacionalização. Contudo, em todas as *startups* a experimentação é utilizada nos componentes de negócio que tem contato com o cliente como relacionamento com o cliente, proposta de valor e segmentação de mercado.

O terceiro objetivo foi desenvolvido por meio do cotejamento entre a teoria e a prática identificada no estudo de caso e a análise realizada na discussão dos estudos de caso. Quando

as lentes da pesquisa foram utilizadas para comparar os casos. do que foi identificado na prática com o que está descrito no portfólio bibliográfico. Na lente conceito de experimento identificou-se que os experimentos podem ser usados para entender, quantificar e reduzir a incerteza, por meio de testes nos componentes do modelo de negócio.

Na lente racionalidade limitada demonstrou-se que em contexto de incerteza a experimentação é essencial, pois auxilia os empreendedores a validar seu modelo de negócio com agilidade e com custo limitado. Os empreendedores possuem consciência de que não sabem quais as variáveis afetam direta ou indiretamente o seu negócio e entendem que a experimentação os auxilia a aprender a respeito do seu ambiente. Em virtude do fato de a incerteza permear o negócio dos empreendedores todos demonstram ser flexíveis no que tange a possibilidade de mudar os componentes dos seus modelos de negócio.

Na lente métricas para aferição da experimentação, os empreendedores entendem a importância de controlar os experimentos. Não obstante, há diferença na forma com que cada empreendedor controla seus experimentos. As métricas utilizadas nos experimentos das *startups* Conde e Margot eram quantitativos, como número de cliques, número de visitas no site, conversão de venda. Já na *startup* Mosquete o empreendedor demonstrava uma preocupação maior com dados qualitativos como a percepção de cada cliente, a necessidade apresentada durante as reuniões. Este aspecto evidenciou a singularidade dos empreendedores. Um traço comum aos empreendedores das *startups* Conde e Margot é que ambos preferem tomar suas decisões com base em números. Enquanto, os empreendedores das *startups* Mosquete e Tulipa tomam decisão de forma pouco mais intuitiva.

O quarto objetivo da pesquisa foi desenvolvido na sessão de barreiras quando a pesquisadora apresentou as dificuldades dos empreendedores em realizar a experimentação: (a) subjetividade; (b) ausência de métricas; (c) limitação de recursos, principalmente tempo e (d) mapeamento do aprendizado.

No que tange as limitações da pesquisa a escolha de apenas uma base de dados a Scopus para pesquisa do portfólio bibliográfico, pode ter feito com que a pesquisadora não incluísse outros artigos relevantes. A pesquisa foi restringida em sua temporalidade (2019), destaca-se ainda a singularidade do contexto e das *startups* analisadas. Há limitações nos estudos de caso desta pesquisa, pois nem todos os dados, principalmente, no que tange aos valores envolvidos no processo, foram revelados em virtude da sensibilidade comercial. Além disso, como a pesquisadora era externa a empresa não foi possível verificar a dinâmica completa das experimentações. Mais pesquisas deveriam ser realizadas para fazer acompanhamento

longitudinal das *startups*, pois o ambiente de incerteza faz com que o ambiente esteja em constante mudança.

6. REFERÊNCIAS

ALDRICH, H. E.; YANG, T. How do entrepreneurs know what to do? learning and organizing in new ventures. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 24, n. 1, p. 59–82, 2014.

ANDRIES, P.; DEBACKERE, K.; VAN LOOY, B. Simultaneous experimentation as a learning strategy: Business model development under uncertainty. **Strategic entrepreneurship journal**, v. 7, n. 4, p. 288–310, 2013.

BALDASSARRE, B. et al. Bridging sustainable business model innovation and user-driven innovation: A process for sustainable value proposition design. **Journal of Cleaner Production**, v. 147, n. February 2019, p. 175–186, 2017.

BALOCCO, R. et al. Lean business models change process in digital entrepreneurship. **Business Process Management Journal**, 2019.

BOCKEN, N. M. P. et al. Business model experimentation for circularity: Driving sustainability in a large international clothing retailer. **Economics and Policy of Energy and the Environment**, v. 2017, n. 1, p. 85–122, 2017.

BOCKEN, N. M. P.; SCHUIT, C. S. C.; KRAAIJENHAGEN, C. Experimenting with a circular business model: Lessons from eight cases. **Environmental Innovation and Societal Transitions**, v. 28, p. 79–95, 2018.

BOJOVIC, N.; GENET, C.; SABATIER, V. Learning, signaling, and convincing: The role of experimentation in the business modeling process. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 141–157, 2018.

BREUER, H. Lean Venturing: Learning To Create New Business Through Exploration, Elaboration, Evaluation, Experimentation, and Evolution. **International Journal of Innovation Management**, v. 17, n. 03, p. 1340013, 2013.

CHANDLER, G. N. et al. Causation and effectuation processes: A validation study. **Journal of business venturing**, v. 26, n. 3, p. 375–390, 2011.

CHESBROUGH, H. Business model innovation: opportunities and barriers. **Long range planning**, v. 43, n. 2–3, p. 354–363, 2010.

COSENZ, F.; NOTO, G. A dynamic business modelling approach to design and experiment new business venture strategies. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 127–140, 2018a.

COSENZ, F.; NOTO, G. A dynamic business modelling approach to design and

experiment new business venture strategies. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 127–140, 2018b.

CROWTHER, D.; LANCASTER, G. **Research methods**. [s.l.] Routledge, 2012.

DE OLIVEIRA LACERDA, R. T.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 1, 2012.

DE PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. [s.l.] Papyrus Editora, 2019.

DELIGIANNI, I.; VOUDOURIS, I.; LIOUKAS, S. Do effectuation processes shape the relationship between product diversification and performance in new ventures? **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 41, n. 3, p. 349–377, 2017.

E COSTA, C. A. B.; PIRLOT, M. Thoughts on the future of the multicriteria field: Basic convictions and outline for a general methodology. In: **Multicriteria analysis**. [s.l.] Springer, 1997. p. 562–568.

EDUARDO TASCA, J. et al. An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. **Journal of European industrial training**, v. 34, n. 7, p. 631–655, 2010.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of management journal**, v. 50, n. 1, p. 25–32, 2007.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; DE MORAES PINTO, H. Processo de investigação e Análise bibliométrica: Avaliação da Qualidade dos Serviços Bancários. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 3, p. 325–349, 2013.

FISHER, G. Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 36, n. 5, p. 1019–1051, 2012.

FORESTI, N. A. B. Contribuição das revistas brasileiras de biblioteconomia e ciência da informação enquanto fonte de referência para a pesquisa. **Ciência da Informação**, v. 19, n. 1, 1990.

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

GANGULY, A.; EUCHNER, J. Conducting Business Experiments: Validating New

Business Models Well-designed business experiments can help validate assumptions and reduce risk associated with new business models. **Research Technology Management**, v. 61, n. 2, p. 27–36, 2018.

GANS, J. S.; STERN, S.; WU, J. Foundations of entrepreneurial strategy. **Strategic Management Journal**, v. 40, n. 5, p. 736–756, 2019.

GUO, H. et al. Opportunity recognition and SME performance: The mediating effect of business model innovation. **R&D Management**, v. 47, n. 3, p. 431–442, 2017.

GUO, H.; SU, Z.; AHLSTROM, D. Business model innovation: The effects of exploratory orientation, opportunity recognition, and entrepreneurial bricolage in an emerging economy. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 33, n. 2, p. 533–549, 2016.

GUO, R.; CAI, L.; ZHANG, W. Effectuation and causation in new internet venture growth: the mediating effect of resource bundling strategy. **Internet Research**, v. 26, n. 2, p. 460–483, 2016.

KERR, W. R.; NANDA, R.; RHODES-KROPF, M. Entrepreneurship as Experimentation. **Journal of Economic Perspectives**, v. 28, n. 3, p. 25–48, 2014.

KERR, Z. Y. et al. National Collegiate Athletic Association Injury Surveillance System: review of methods for 2004–2005 through 2013–2014 data collection. **Journal of athletic training**, v. 49, n. 4, p. 552–560, 2014.

LI, Y. et al. Fast adaptation, strategic flexibility and entrepreneurial roles. **Chinese Management Studies**, v. 5, n. 3, p. 256–271, 2011.

MAINE, E.; SOH, P.-H.; DOS SANTOS, N. The role of entrepreneurial decision-making in opportunity creation and recognition. **Technovation**, v. 39, p. 53–72, 2015.

MANSOORI, Y.; LACKÉUS, M. Comparing effectuation to discovery-driven planning, prescriptive entrepreneurship, business planning, lean startup, and design thinking. **Small Business Economics**, p. 1–28, 2019.

MCGRATH, R. G. Business models: A discovery driven approach. **Long range planning**, v. 43, n. 2–3, p. 247–261, 2010.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Revista Produção**, v. 17, n. 1, p. 216–229, 2007.

MURRAY, F.; TRIPSAS, M. The exploratory processes of entrepreneurial firms: The role of purposeful experimentation. In: **Business strategy over the industry lifecycle**. [s.l.] Emerald Group Publishing Limited, 2004. p. 45–75.

PATEL, P. C. et al. Entrepreneurial orientation-as-experimentation and firm performance: The enabling role of absorptive capacity. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 11, p. 1739–1749, 2015.

PICH, M. T.; LOCH, C. H.; MEYER, A. DE. On uncertainty, ambiguity, and complexity in project management. **Management science**, v. 48, n. 8, p. 1008–1023, 2002.

REYMEN, I. et al. Decision making for business model development: a process study of effectuation and causation in new technology-based ventures. **R&D Management**, v. 47, n. 4, p. 595–606, 2017.

REYMEN, I. M. M. J. et al. Understanding dynamics of strategic decision making in venture creation: a process study of effectuation and causation. **Strategic entrepreneurship journal**, v. 9, n. 4, p. 351–379, 2015.

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

ROACH, D. C.; RYMAN, J. A.; MAKANI, J. Effectuation, innovation and performance in SMEs: an empirical study. **European Journal of Innovation Management**, v. 19, n. 2, p. 214–238, 2016.

TRIMI, S.; BERBEGAL-MIRABENT, J. Business model innovation in entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 8, n. 4, p. 449–465, 2012.

WEISSBROD, I.; BOCKEN, N. M. P. Developing sustainable business experimentation capability – A case study. **Journal of Cleaner Production**, v. 142, p. 2663–2676, 2017.

7. APÊNDICES

Códigos das entrevistas *startup* Mosquete 16/10/2019

All current quotations (105). Quotation-Filter: All (Extended version)

HU: Mosquete - 20191016

File: [C:\Users\vrost\Desktop\AtlasTI\Mosquete - 20191016.hpr7]

Edited by: Super

Date/Time: 2020-02-10 21:53:22

P 4: Mosquete Site.png - 4:1 [Mosquete Site.png] (281:492) (Super)

Codes: [Aceleradora]

No memos

P 4: Mosquete Site.png - 4:2 [Mosquete Site.png] (282:479) (Super)

Codes: [Relacionamento Externo]

No memos

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:2 [recebem orientação de um mento..] (1:700-1:792) (Super)

Codes: [Aceleradora]

No memos

recebem orientação de um mentor que
sugeriu que eles focassem apenas na indústria de tintas

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:3 [Um cliente pediu em um determi..] (1:117-1:460) (Super)

Codes: [Hipótese Negócio]

No memos

Um cliente pediu em um determinado momento de uma consultoria uma solução que reduzisse o consumo de solventes em seus processos químicos. Na época ele desenvolveu um algoritmo para atender esta demanda. Observando essa necessidade do mercado passaram a desenvolver um software que pudesse atender a diversos tipos de indústrias químicas

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:4 [Foi a demanda de uma consultor..] (4:54-4:308) (Super)

Codes: [Hipótese Negócio] [Incerteza]

No memos

Foi a demanda de uma consultoria o cliente queria uma redução na quantidade de solvente utilizado eu fiz um modelo matemático e entreguei para ele neste momento eu percebi Uma demanda no mercado e pensei em se envolver o software para atender esta dor

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:5 [Sim, cara eu tinha a capacidad..] (4:432-4:973) (Super)
 Codes:[Fatores Internos] [Parcerias] [Recursos Humanos]
 No memos

Sim, cara eu tinha a capacidade de desenvolver a parte bem técnica Especificamente do sistema que a gente fez o meu entendimento é bem técnico principalmente da parte da engenharia mas eu não sou cientista da computação, nem especializado em desenvolvimento quem trouxe uma noção melhor sobre um software mais instalável sobre como fazer um software mais integrável foi o Ventura. é bem difícil ter alguém que possua todo conhecimento para desenvolver um software ainda mais assim complexo do início ao fim, integração de sistemas.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:6 [Eles se reúnem com a gente com..] (7:1610-7:1947) (Super)
 Codes:[Estratégia] [Relacionamento Externo]
 No memos

Eles se reúnem com a gente com bastante frequência, a gente fala com muita gente que tem muito conhecimento de negócio e isso ajuda muito. Cobram metas semanais, funciona como água batendo na bunda, a gente tem disciplina, mas quando envolve um terceiro tem sempre uma cobrança a mais. A pressão nesse sentido é bastante positiva.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:8 [Ia demorar muito para a gente ..] (6:1665-6:1768) (Super)
 Codes:[Tempo]
 No memos

Ia demorar muito para a gente fazer, todo o projeto antes... complicou bastante aí... decidimos pivotar.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:9 [Quando entramos na aceleradora..] (6:1312-6:1507) (Super)
 Codes:[Estratégia] [Relacionamento Externo]
 No memos

Quando entramos na aceleradora tínhamos como foco dois nichos de indústria, mas a mentoria nos aconselhou; em outubro de 2018, quando começamos a modelar no negócio, a focar no nicho conhecido

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:11 [A quantidade de players do mer..] (7:206-7:330) (Super)
 No codes
 No memos

A quantidade de players do mercado, Fica muito complicado com o mercado muito pequeno testar hipóteses estabelecer métricas

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:12 [ica muito complicado com o mer..] (7:243-7:374) (Super)
 Codes:[Planejamento]
 No memos

ica muito complicado com o mercado muito pequeno testar hipóteses estabelecer métricas, tenho que trabalhar muito no qualitativo.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:13 [A gente conhece poderia ter fe..] (5:2419-5:2629) (Super)
 Codes:[Planejamento]
 No memos

A gente conhece poderia ter feito, fica até bonito, mas depois de feito você pode pegar e jogar fora, pois não resolve nenhum problema da empresa. Ajuda a ter insights, mas não resolve o problema do negócio.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:14 [Tipo a gente não conhece direi..] (2:1704-2:1762) (Super)
 Codes:[Racionalidade Limitada]
 No memos

Tipo a gente não conhece direito o processo da indústria.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:15 [É muito mais fácil para gente ..] (2:1764-2:1869) (Super)
 No codes
 No memos

É muito mais fácil para gente fazer esse processo de consultoria do que simplesmente entregar o software

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:16 [as particularidades de cada in..] (2:1926-2:1991) (Super)
 No codes
 No memos

as particularidades de cada indústria ainda são muito complexas.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:17 [Para atender a indústria foram..] (2:1451-2:1529) (Super)
 Codes:[Mudança do Produto]
 No memos

Para atender a indústria foram feitas alterações, pequenos ajustes no software.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:19 [Estamos tendo mais efetividade..] (2:2515-2:2687) (Super)
 Codes:[Relacionamento com o cliente]
 No memos

Estamos tendo mais efetividade em acessar por meio do setor de compras. Compras é mais afetado pela redução de custo, já o pessoal do laboratório é mais reativo a mudanças

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:20 [sempre que falamos com o poten..] (2:95-2:286) (Super)
 Codes:[Relacionamento Externo]
 No memos

sempre que falamos com o potencial cliente ou com o consultor ou com qualquer pessoa que passe

uma ideia nova, conversamos para saber se podemos utilizar aquilo e se podemos usar nós usamos.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:22 [É a nossa rotina] (2:10-2:25) (Super)

Codes:[Experimentação]

No memos

É a nossa rotina

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:25 [temos é um prazo e uma meta] (1:2413-1:2439) (Super)

Codes:[Tempo]

No memos

temos é um prazo e uma meta

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:26 [É difícil falar em planejamento..] (1:2375-1:2405) (Super)

Codes:[Planejamento]

No memos

É difícil falar em planejamento

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:27 [A gente não tem planejamento,] (3:2187-3:2215) (Super)

Codes:[Planejamento]

No memos

A gente não tem planejamento,

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:28 [Temos uma ideia do nosso campo..] (1:2573-1:2859) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]

No memos

Temos uma ideia do nosso campo em virtude das consultorias que fizemos, mas a cada conversa que temos com o mentor ele nos passa novas ideias. Isso é bom, pois nos ajuda, mas, ao mesmo tempo, é ruim, pois cada nova ideia é meio que um novo rumo e acabamos não sabendo para onde ir.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:29 [mas a cada conversa que temos ..] (1:2645-1:2744) (Super)

Codes:[Aprendizado]

No memos

mas a cada

conversa que temos com o mentor ele nos passa novas ideias. Isso é bom, pois nos ajuda,

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:30 [A gente tem várias ideias, mas..] (1:2871-1:2968) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]

No memos

A gente tem várias ideias, mas não sabemos bem como fazer isso, estamos aprendendo todos os dias

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:31 [A característica do problema q..] (7:436-7:635) (Super)
 Codes:[Experimentação] [Segmento de Cliente]
 No memos

A característica do problema que a gente resolve não é super escalável. Tenho mercado, mas ele é pequeno, para atingir outros mercados eu preciso de mais tempo para fazer modificações no software.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:32 [Nosso negócio é sanar a dor in..] (1:2081-1:2134) (Super)
 No codes
 No memos

Nosso negócio é sanar a dor indústria, não o software.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:33 [não existe um controle dessas ..] (2:616-2:669) (Super)
 Codes:[Métricas] [Planejamento]
 No memos

não existe um controle dessas mudanças apenas mudamos,

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:34 [É um processo que demora.] (2:2434-2:2458) (Super)
 Codes:[Tempo]
 No memos

É um processo que demora.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:35 [A nossa ideia não era atacar a..] (3:613-3:736) (Super)
 Codes:[Segmento de Cliente]
 No memos

A nossa ideia não era atacar apenas a indústria de tintas mas atacar toda indústria que tivesse o mesmo modelo de solução.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:36 [A Ace não concordou com este t..] (3:857-3:905) (Super)
 Codes:[Relacionamento Externo]
 No memos

A Ace não concordou com este tipo de abordagem,

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:37 [para atacar vários tipos de in..] (3:912-3:1061) (Super)
 Codes:[Segmento de Cliente] [Tempo]
 No memos

para atacar vários tipos de indústria precisaríamos desenvolver durante mais tempo software além de não termos tempo hábil para focar nos 2 mercados

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:38 [Isso fez até mais sentido pois..] (3:1064-3:1166) (Super)

Codes:[Aprendizado]

No memos

Isso fez até mais

sentido pois como já temos experiência nesta área já sabemos o que vamos encontrar.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:39 [Já temos o modelo matemático t..] (3:1220-3:1412) (Super)

Codes:[Aprendizado]

No memos

Já temos o modelo matemático todo pronto para cerâmica teríamos muito ainda que desenvolver. Teríamos ainda que fazer todo processo de P&D para atacar outro nicho seria muito mais demorado.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:43 [temos praticamente dois meses ..] (3:1855-3:1898) (Super)

Codes:[Tempo]

No memos

temos praticamente dois meses para fecharmos

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:44 [não sabemos se vamos conseguir..] (3:1960-3:1989) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]

No memos

não sabemos se vamos conseguir

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:45 [tem dia que não temos nada par..] (3:2147-3:2187) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]

No memos

tem dia que não temos nada para fazer. A

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:46 [a gente está tentando achar um..] (4:1479-4:1540) (Super)

Codes:[Experimentação] [Incerteza] [Relacionamento com o cliente]

No memos

a gente está tentando achar um modelo que seja mais de entrada

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:47 [É algo difícil e tem uma negoc..] (4:1860-4:1906) (Super)

Codes:[Tempo]

No memos

É algo difícil e tem uma negociação que demora.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:48 [fazer um modelo de entrada com..] (4:1952-4:2008) (Super)

No codes

No memos

fazer um modelo de entrada como um piloto uma consultoria

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:49 [para dai depois disso partir p..] (4:2123-4:2191) (Super)

No codes

No memos

para dai depois disso partir para o modelo de assinatura do software.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:50 [Sim, é uma experimentação agor..] (4:2269-4:2395) (Super)

Codes:[Experimentação]

No memos

Sim, é uma experimentação agora que a gente tá fazendo, na área comercial, tentando uma nova forma de gerar valor ao cliente.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:51 [ara, quando você determina, um..] (4:2450-4:2681) (Super)

No codes

No memos

ara, quando você determina, uma hipótese com um conjunto de validações, que tenham um resultado, que comprovaria essa hipótese ou não. Você vai praticar isso dentro de um número restrito para saber se a hipótese é válida ou não.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:52 [O nosso maior gargalo, hoje, é..] (5:134-5:217) (Super)

No codes

No memos

O nosso maior gargalo, hoje, é vendas e, claro, é onde a gente mais experimenta. P

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:53 [Tem muita coisa que a gente nã..] (5:1556-5:1748) (Super)

Codes:[Métricas] [Racionalidade Limitada]

No memos

Tem

muita coisa que a gente não sabia que ia acontecer, que a gente não sabe que vai acontecer, então, a gente não tem como medir, porque não tem como criar índice para tudo o que acontece.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:54 [Mas o modelo que funciona para..] (5:2169-5:2343) (Super)

Codes:[Métricas] [Singularidade]

No memos

Mas o modelo que funciona para cada empresa as dificuldades que ela passa são muitos subjetiva tirar com insight como um número é muito mais qualitativo do que quantitativo.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:55 [Tirar resultado disso, daquilo..] (5:2848-5:3014) (Super)

Codes:[Experimentação]
No memos

Tirar resultado disso, daquilo, descobrir e redescobrir o que está errado e tem que refazer ele e tem que dar certo. Com certeza é assim que a gente mais aprende.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:56 [No caso da indústria de cerâmi..] (3:1471-3:1535) (Super)
Codes:[Experimentação] [Incerteza]
No memos

No caso da indústria de cerâmica teríamos muito mais incerteza.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:57 [Tem como observar as reações d..] (5:433-5:564) (Super)
Codes:[Aprendizado] [Métricas]
No memos

Tem como observar as reações das pessoas, tentando descobrir o que deu certo e o que deu errado, e adaptar para próxima empresa

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:58 [tem parte que é objetivo] (5:898-5:921) (Super)
Codes:[Métricas]
No memos

tem parte que é objetivo

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:59 [Então o que mais nos ajuda não..] (5:1750-5:2123) (Super)
Codes:[Experimentação]
No memos

Então o que mais nos ajuda não são os índices são os insights que temos a partir de cada situação que nos aparece, sobre aquilo que está aparecendo recorrentemente e novos modelos que podem nos ajudar a entender Qual a realidade de cada empresa quanto eles estão acostumados a pagar pelas coisas e qual a oportunidade que pode ser explorada dentro de cada empresa. E

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:60 [Semanalmente a gente define co..] (7:1358-7:1546) (Super)
No codes
No memos

Semanalmente a gente define com quantas pessoas a gente vai falar e quantas respostas a gente quer, em geral a gente faz o dobro de contato do número de respostas que a gente quer obter.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:61 [Eles não pensam no meio do pro..] (2:2068-2:2141) (Super)
No codes
No memos

Eles não pensam no meio
do processo que é algo que temos que desenvolver

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:62 [pois não colocamos mais inform..] (2:2292-2:2359) (Super)
Codes:[Proposta de Valor]
No memos

pois não colocamos mais informações e
atritos no meio do processo.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:63 [Não, o que queremos é um conce..] (3:83-3:155) (Super)
Codes:[Proposta de Valor]
No memos

Não, o que queremos é um conceito de elaborar o que eles têm de problema,

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:64 [Com essas informações podemos ..] (3:256-3:376) (Super)
No codes
No memos

Com essas informações podemos modelar o sistema para ser genérico em formação para
ser utilizado na indústria de tintas

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:65 [Nunca são unilaterais, somos u..] (7:8-7:126) (Super)
Codes:[Aspectos Financeiros] [Fatores Internos] [Recursos Humanos]
No memos

Nunca são unilaterais, somos uma equipe de três pessoas, normalmente as decisões são
unâнимes, raramente democráticas

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:66 [sempre que falamos com o poten..] (2:95-2:285) (Super)
Codes:[Estratégia]
No memos

sempre que falamos com o potencial cliente ou com o consultor ou com qualquer pessoa que passe
uma ideia nova, conversamos para saber se podemos utilizar aquilo e se podemos usar nós usamos

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:67 [A Ace não concordou com este t..] (3:857-3:907) (Super)
Codes:[Aceleradora] [Relacionamento Externo]
No memos

A Ace não concordou com este tipo de
abordagem, p

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:68 [quem trouxe uma noção melhor s..] (4:695-4:820) (Super)
No codes
No memos

quem trouxe uma
noção melhor sobre um software mais instalável sobre como fazer um software mais integrável foi o
Ventura.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:69 [Eles se reúnem com a gente com..] (7:1610-7:1660) (Super)
Codes:[Aceleradora] [Aspectos Financeiros]
No memos

Eles se reúnem com a gente com bastante frequência

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:70 [É muito mais fácil para gente ..] (2:1764-2:1870) (Super)
Codes:[Proposta de Valor]
No memos

É muito mais fácil para gente fazer esse processo de consultoria do que
simplesmente entregar o software.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:71 [A gente consegue garantir a re..] (2:1872-2:1991) (Super)
No codes
No memos

A gente consegue garantir a resposta do software, mas as
particularidades de cada indústria ainda são muito complexas.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:72 [Muita, nós vivemos na incertez..] (3:1673-3:1703) (Super)
No codes
No memos

Muita, nós vivemos na incerteza

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:73 [não temos a menor ideia do que..] (3:1753-3:1799) (Super)
No codes
No memos

não
temos a menor ideia do que vai acontecer.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:74 [Então a gente pivotou, recente..] (4:1908-4:2008) (Super)
Codes:[Experimentação]
No memos

Então a gente pivotou,
recentemente, para fazer um modelo de entrada como um piloto uma consultoria

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:75 [tentando uma nova forma de ger..] (4:2344-4:2394) (Super)
Codes:[Proposta de Valor]
No memos

tentando uma
nova forma de gerar valor ao cliente

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:76 [Cara, quando você determina, u..] (4:2449-4:2681) (Super)
Codes:[Experimentação]
No memos

Cara, quando você determina, uma hipótese com um conjunto de validações, que tenham um resultado, que comprovaria essa hipótese ou não. Você vai praticar isso dentro de um número restrito para saber se a hipótese é válida ou não.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:77 [Cara, para a gente principalme..] (5:75-5:214) (Super)
Codes:[Experimentação]
No memos

Cara, para a gente principalmente na parte de negociação. O nosso maior gargalo, hoje, é vendas e, claro, é onde a gente mais experimenta

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:78 [Tem como observar as reações d..] (5:433-5:530) (Super)
No codes
No memos

Tem como observar
as reações das pessoas, tentando descobrir o que deu certo e o que deu errado,

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:79 [como foco dois nichos de indús..] (6:1352-6:1384) (Super)
Codes:[Segmento de Cliente]
No memos

como foco dois nichos de indústri

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:80 [Nós não tínhamos tempo para de..] (6:1590-6:1768) (Super)
Codes:[Aprendizado] [Experimentação]
No memos

Nós não tínhamos tempo para desenvolver um algoritmo para outra indústria. Ia demorar muito para a gente fazer, todo o projeto antes... complicou bastante aí... decidimos pivotar.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:81 [É difícil falar em planejament..] (1:2375-1:2563) (Super)
No codes
Memos:[RL - Imprevisibilidade do BM]

É difícil falar em planejamento o que temos é um prazo e uma meta, estamos buscando contatos, desenvolvendo software, pensando na consultoria e, se precisar fazer algo mais nós faremos.

Memos:
MEMO: RL - Imprevisibilidade do BM (Super, 2019-10-25 17:06:51)
Type:Commentary

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:82 [Temos uma ideia do nosso campo..] (1:2573-1:2716) (Super)

No codes

No memos

Temos uma ideia do nosso campo em virtude das consultorias que fizemos, mas a cada conversa que temos com o mentor ele nos passa novas ideias.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:83 [A gente conversa muito, não ex..] (2:592-2:696) (Super)

No codes

No memos

A gente conversa muito, não existe um controle dessas mudanças apenas mudamos, se acharmos necessário.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:84 [Tipo a gente não conhece direi..] (2:1704-2:1762) (Super)

Codes:[Incerteza]

No memos

Tipo a gente não conhece direito o processo da indústria.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:85 [já o pessoal do laboratório é ..] (2:2635-2:2687) (Super)

Codes:[Aprendizado]

No memos

já o pessoal do laboratório é mais reativo a mudanças

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:86 [A nossa ideia não era atacar a..] (3:613-3:735) (Super)

Codes:[Incerteza]

No memos

A nossa ideia não era atacar apenas a indústria de tintas mas atacar toda indústria que tivesse o mesmo modelo de solução

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:87 [Não sabemos o que vai acontece..] (3:1802-3:1990) (Super)

No codes

No memos

Não sabemos o que vai acontecer até o final do mês temos praticamente dois meses para fecharmos, no mínimo, dois contratos para que possamos ficar aqui e não sabemos se vamos conseguir.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:88 [uma hipótese com um conjunto d..] (4:2478-4:2587) (Super)

Codes:[Incerteza]

No memos

uma hipótese com um conjunto de validações, que tenham um resultado, que comprovaria essa hipótese ou não. V

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:89 [A gente mudou abordagem, preço..] (6:1934-6:2292) (Super)
Codes:[Experimentação] [Mudança BM]
No memos

A gente mudou abordagem, preço, modelo de venda, segmento de cliente. pode ter mais coisa que são mais corriqueiras e eu não me eu não me lembro. Essas que eu falei foram as mais sensíveis, mas, em geral, o tempo todo estamos pivotando coisas. Toda semana conversamos sobre como as coisas estão, estratégias, conversamos sobre como fazer, o que mudar.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:90 [estamos buscando contatos,] (1:2442-1:2469) (Super)
Codes:[Relacionamento com o cliente]
No memos

estamos buscando
contatos,

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:91 [desenvolvendo software, pensan..] (1:2471-1:2517) (Super)
Codes:[Proposta de Valor]
No memos

desenvolvendo software, pensando na consultoria

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:92 [Conversamos com Lux Nova, Nate..] (2:917-2:1438) (Super)
Codes:[Relacionamento com o cliente]
No memos

Conversamos com Lux Nova, Natelli, Brazilian, Schrin já conheceram o produto. PPG vamos fazer reunião na quarta-feira. Brazilian a indústria é grande, mas o consumo de solvente é pequeno, portanto não valia a pena para a indústria. Natelli estamos em negociação para verificar como será a implantação do sistema, como fazer isso. Lux Nova estamos acompanhando uma simulação deles, eles estão simulando um ciclo é um solvente de limpeza e vamos verificar o que gerou de economia e vão apresentar para a diretoria.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:93 [Para atender a indústria foram..] (2:1451-2:1528) (Super)
Codes:[Proposta de Valor]
No memos

Para atender a indústria foram feitas alterações, pequenos ajustes no software

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:94 [não houve o uso direto do soft..] (2:1555-2:1621) (Super)
Codes:[Proposta de Valor]
No memos

não houve o uso direto do software, foi feito mais uma consultoria.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:95 [gente deu o software para eles..] (2:1625-2:1762) (Super)

Codes:[Aprendizado]

No memos

gente deu o

software para eles. A gente está chegando em algumas conclusões. Tipo a gente não conhece direito o processo da indústria.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:96 [Então a gente tem o início do ..] (2:2001-2:2236) (Super)

Codes:[Proposta de Valor]

No memos

Então a gente tem o início do processo com eles e entrega o final. Eles não pensam no meio do processo que é algo que temos que desenvolver. O foco não é consultoria, mas nesse primeiro momento será necessário trabalhar dessa forma.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:97 [É uma forma mais inteligente d..] (2:2249-2:2403) (Super)

Codes:[Incerteza]

No memos

É uma forma mais inteligente de trabalhar, pois não colocamos mais informações e atritos no meio do processo. Pelo menos durante o processo de negociação

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:98 [É um processo que demora] (2:2434-2:2457) (Super)

No codes

No memos

É um processo que demora

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:99 [Com essas informações podemos ..] (3:256-3:438) (Super)

Codes:[Proposta de Valor]

No memos

Com essas informações podemos modelar o sistema para ser genérico em formação para ser utilizado na indústria de tintas. Isso é um tipo de serviço, que pode ser feito pelo software.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:100 [Não, o que queremos é um conce..] (3:83-3:215) (Super)

Codes:[Experimentação]

No memos

Não, o que queremos é um conceito de elaborar o que eles têm de problema, se eles tentam resolver esses problemas, o que eles fazem

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:101 [Muita, nós vivemos na incertez..] (3:1673-3:1989) (Super)

Codes:[Incerteza]

No memos

Muita, nós vivemos na incerteza temos essa reunião em São Paulo na quarta-feira não

temos a menor ideia do que vai acontecer. Não sabemos o que vai acontecer até o final do mês temos praticamente dois meses para fecharmos, no mínimo, dois contratos para que possamos ficar aqui e não sabemos se vamos conseguir

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:102 [Nosso fluxo de trabalho é assi..] (3:2286-3:2494) (Super)
Codes:[Recursos Humanos]
No memos

Nosso fluxo de trabalho é assim tem dia que ficamos até as 10 horas da noite trabalhando, mas, por exemplo, hoje o Fábio veio não tinha nada para fazer como vamos para São Paulo na quarta ele foi para casa

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:103 [Sim, atendeu inclusive semana ..] (4:1068-4:1295) (Super)
Codes:[Proposta de Valor]
No memos

Sim, atendeu inclusive semana passada falando com ele e ele me informou que a que modelo é muito mais rentável do que estava esperando. O presidente da indústria disse que deu resultado com retorno econômico bem satisfatório

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:104 [para dai depois disso partir p..] (@239-@230) (Super)
Codes:[Experimentação] [Proposta de Valor]
No memos

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:105 [para a gente principalmente na..] (5:81-5:215) (Super)
Codes:[Relacionamento com o cliente]
No memos

para a gente principalmente na parte de negociação. O nosso maior gargalo, hoje, é vendas e, claro, é onde a gente mais experimenta.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:106 [A velocidade de entendimento d..] (5:3093-5:3304) (Super)
Codes:[Singularidade] [Tempo]
No memos

A velocidade de entendimento do cliente, Eles demoram para nos passar o que eles precisam. Existe uma demora muito grande dentro da Indústria para responder pelas demandas, demora de processo demora de tudo.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:107 [em torno de 6 meses para que f..] (6:294-6:356) (Super)
Codes:[Tempo]
No memos

em torno de 6 meses para que fosse um software mais completo.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:108 [Hoje especialmente para defini..] (@626-@617) (Super)
 Codes:[Experimentação] [Proposta de Valor] [Relacionamento com o cliente] [Segmento de Cliente]
 No memos

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:109 [Essa dor que eu trato é sentid..] (7:637-7:802) (Super)
 Codes:[Tempo]
 No memos

Essa dor que eu trato é sentido em Indústrias maiores tipo de indústria demora muito para fazer qualquer tipo de modificação, principalmente na parte do laboratório

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:110 [temos uma ideia, mas estamos a..] (2:28-2:91) (Super)
 Codes:[Estratégia]
 No memos

temos uma ideia, mas estamos abertos a mudar absolutamente tudo,

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:111 [Cara, para a gente principalme..] (5:75-5:564) (Super)
 Codes:[Estratégia]
 No memos

Cara, para a gente principalmente na parte de negociação. O nosso maior gargalo, hoje, é vendas e, claro, é onde a gente mais experimenta. Para modelar o negócio em si. e mais pivota, geralmente, criando uma estratégia comercial em específico que se adéque a um conjunto de indústrias que vamos contactar. a gente observa os feedbacks que são comuns. Tem como observar as reações das pessoas, tentando descobrir o que deu certo e o que deu errado, e adaptar para próxima empresa

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:112 [Tipo a gente não conhece direi..] (2:1704-2:1991) (Super)
 Codes:[Incerteza]
 No memos

Tipo a gente não conhece direito o processo da indústria. É muito mais fácil para gente fazer esse processo de consultoria do que simplesmente entregar o software. A gente consegue garantir a resposta do software, mas as particularidades de cada indústria ainda são muito complexas.

P 8: Mosquete Site 2.pdf - 8:1 [] (@470-@412) (Super)
 Codes:[Aceleradora]
 No memos

Códigos das entrevistas *startup* Mosquete 26/11/2019

All current quotations (117). Quotation-Filter: All (Extended version)

HU: Mosquete - 20191126

File: [C:\Users\vrost\Desktop\AtlasTI\Mosquete - 20191126.hpr7]

Edited by: Super

Date/Time: 2020-02-10 21:54:17

P 4: Mosquete Site.png - 4:1 [Mosquete Site.png] (281:492) (Super)

Codes: [Aceleradora]

No memos

P 4: Mosquete Site.png - 4:2 [Mosquete Site.png] (282:479) (Super)

Codes: [Relacionamento Externo]

No memos

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:2 [recebem orientação de um mento..] (1:700-1:792) (Super)

Codes: [Aceleradora]

No memos

recebem orientação de um mentor que
sugeriu que eles focassem apenas na indústria de tintas

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:3 [Um cliente pediu em um determi..] (1:117-1:460) (Super)

Codes: [Hipótese Negócio]

No memos

Um cliente pediu em um determinado momento de uma consultoria uma solução que reduzisse o consumo de solventes em seus processos químicos. Na época ele desenvolveu um algoritmo para atender esta demanda. Observando essa necessidade do mercado passaram a desenvolver um software que pudesse atender a diversos tipos de indústrias químicas

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:4 [Foi a demanda de uma consultor..] (4:54-4:308) (Super)

Codes: [Hipótese Negócio] [Incerteza]

No memos

Foi a demanda de uma consultoria o cliente queria uma redução na quantidade de solvente utilizado eu fiz um modelo matemático e entreguei para ele neste momento eu percebi Uma demanda no mercado e pensei em se envolver o software para atender esta dor

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:5 [Sim, cara eu tinha a capacidad..] (4:432-4:973) (Super)

Codes: [Fatores Internos] [Parcerias] [Recursos Humanos]

No memos

Sim, cara eu tinha a capacidade de desenvolver a parte bem técnica Especificamente do

sistema que a gente fez o meu entendimento é bem técnico principalmente da parte da engenharia mas eu não sou cientista da computação, nem especializado em desenvolvimento quem trouxe uma noção melhor sobre um software mais instalável sobre como fazer um software mais integrável foi o Ventura. é bem difícil ter alguém que possua todo conhecimento para desenvolver um software ainda mais assim complexo do início ao fim, integração de sistemas.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:6 [Eles se reúnem com a gente com..] (7:1610-7:1947) (Super)
Codes:[Estratégia] [Relacionamento Externo]
No memos

Eles se reúnem com a gente com bastante frequência, a gente fala com muita gente que tem muito conhecimento de negócio e isso ajuda muito. Cobram metas semanais, funciona como água batendo na bunda, a gente tem disciplina, mas quando envolve um terceiro tem sempre uma cobrança a mais. A pressão nesse sentido é bastante positiva.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:8 [Ia demorar muito para a gente ..] (6:1665-6:1768) (Super)
Codes:[Tempo]
No memos

Ia demorar
muito para a gente fazer, todo o projeto antes... complicou bastante aí... decidimos pivotar.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:9 [Quando entramos na aceleradora..] (6:1312-6:1507) (Super)
Codes:[Estratégia] [Relacionamento Externo]
No memos

Quando entramos na aceleradora tínhamos como foco dois nichos de indústria, mas a mentoria nos aconselhou; em outubro de 2018, quando começamos a modelar no negócio, a focar no nicho conhecido

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:11 [A quantidade de players do mer..] (7:206-7:330) (Super)
No codes
No memos

A quantidade de players do mercado, Fica muito complicado com o mercado muito pequeno
testar hipóteses estabelecer métricas

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:12 [ica muito complicado com o mer..] (7:243-7:374) (Super)
Codes:[Planejamento]
No memos

ica muito complicado com o mercado muito pequeno
testar hipóteses estabelecer métricas, tenho que trabalhar muito no qualitativo.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:13 [A gente conhece poderia ter fe..] (5:2419-5:2629) (Super)
Codes:[Planejamento]
No memos

A gente conhece poderia ter feito, fica até bonito, mas depois de feito você pode pegar e

jogar fora, pois não resolve nenhum problema da empresa. Ajuda a ter insights, mas não resolve o problema do negócio.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:14 [Tipo a gente não conhece direi..] (2:1704-2:1762) (Super)
Codes:[Racionalidade Limitada]
No memos

Tipo a gente não conhece direito o processo da indústria.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:15 [É muito mais fácil para gente ..] (2:1764-2:1869) (Super)
No codes
No memos

É muito mais fácil para gente fazer esse processo de consultoria do que simplesmente entregar o software

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:16 [as particularidades de cada in..] (2:1926-2:1991) (Super)
No codes
No memos

as particularidades de cada indústria ainda são muito complexas.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:17 [Para atender a indústria foram..] (2:1451-2:1529) (Super)
Codes:[Mudança do Produto]
No memos

Para atender a indústria foram feitas alterações, pequenos ajustes no software.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:19 [Estamos tendo mais efetividade..] (2:2515-2:2687) (Super)
Codes:[Relacionamento com o cliente]
No memos

Estamos tendo mais efetividade em acessar por meio do setor de compras. Compras é mais afetado pela redução de custo, já o pessoal do laboratório é mais reativo a mudanças

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:20 [sempre que falamos com o poten..] (2:95-2:286) (Super)
Codes:[Relacionamento Externo]
No memos

sempre que falamos com o potencial cliente ou com o consultor ou com qualquer pessoa que passe uma ideia nova, conversamos para saber se podemos utilizar aquilo e se podemos usar nós usamos.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:22 [É a nossa rotina] (2:10-2:25) (Super)
Codes:[Experimentação]
No memos

É a nossa rotina

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:25 [temos é um prazo e uma meta] (1:2413-1:2439) (Super)
Codes:[Tempo]
No memos

temos é um prazo e uma meta

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:26 [É difícil falar em planejamento..] (1:2375-1:2405) (Super)
Codes:[Planejamento]
No memos

É difícil falar em planejamento

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:27 [A gente não tem planejamento,] (3:2187-3:2215) (Super)
Codes:[Planejamento]
No memos

A gente não tem planejamento,

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:28 [Temos uma ideia do nosso campo..] (1:2573-1:2859) (Super)
Codes:[Racionalidade Limitada]
No memos

Temos uma ideia do nosso campo em virtude das consultorias que fizemos, mas a cada conversa que temos com o mentor ele nos passa novas ideias. Isso é bom, pois nos ajuda, mas, ao mesmo tempo, é ruim, pois cada nova ideia é meio que um novo rumo e acabamos não sabendo para onde ir.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:29 [mas a cada conversa que temos ..] (1:2645-1:2744) (Super)
Codes:[Aprendizado]
No memos

mas a cada
conversa que temos com o mentor ele nos passa novas ideias. Isso é bom, pois nos ajuda,

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:30 [A gente tem várias ideias, mas..] (1:2871-1:2968) (Super)
Codes:[Racionalidade Limitada]
No memos

A gente tem várias ideias, mas não sabemos bem como fazer isso, estamos aprendendo todos os dias

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:31 [A característica do problema q..] (7:436-7:635) (Super)
Codes:[Experimentação] [Segmento de Cliente]
No memos

A característica do problema que a gente resolve não é super escalável. Tenho mercado,

mas ele é pequeno, para atingir outros mercados eu preciso de mais tempo para fazer modificações no software.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:32 [Nosso negócio é sanar a dor in..] (1:2081-1:2134) (Super)
No codes
No memos

Nosso negócio é sanar a dor indústria, não o software.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:33 [não existe um controle dessas ..] (2:616-2:669) (Super)
Codes:[Métricas] [Planejamento]
No memos

não existe um controle dessas mudanças apenas mudamos,

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:34 [É um processo que demora.] (2:2434-2:2458) (Super)
Codes:[Tempo]
No memos

É um processo que demora.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:35 [A nossa ideia não era atacar a..] (3:613-3:736) (Super)
Codes:[Segmento de Cliente]
No memos

A nossa ideia não era atacar apenas a indústria de tintas mas atacar toda indústria que tivesse o mesmo modelo de solução.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:36 [A Ace não concordou com este t..] (3:857-3:905) (Super)
Codes:[Relacionamento Externo]
No memos

A Ace não concordou com este tipo de abordagem,

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:37 [para atacar vários tipos de in..] (3:912-3:1061) (Super)
Codes:[Segmento de Cliente] [Tempo]
No memos

para atacar vários tipos de indústria precisaríamos desenvolver durante mais tempo software além de não termos tempo hábil para focar nos 2 mercados

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:38 [Isso fez até mais sentido pois..] (3:1064-3:1166) (Super)
Codes:[Aprendizado]
No memos

Isso fez até mais sentido pois como já temos experiência nesta área já sabemos o que vamos encontrar.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:39 [Já temos o modelo matemático t..] (3:1220-3:1412) (Super)
 Codes:[Aprendizado]
 No memos

Já temos o modelo matemático todo pronto para cerâmica teríamos muito ainda que desenvolver. Teríamos ainda que fazer todo processo de P&D para atacar outro nicho seria muito mais demorado.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:43 [temos praticamente dois meses ..] (3:1855-3:1898) (Super)
 Codes:[Tempo]
 No memos

temos praticamente dois meses para fecharmos

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:44 [não sabemos se vamos conseguir..] (3:1960-3:1989) (Super)
 Codes:[Racionalidade Limitada]
 No memos

não sabemos se vamos conseguir

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:45 [tem dia que não temos nada par..] (3:2147-3:2187) (Super)
 Codes:[Racionalidade Limitada]
 No memos

tem dia que não temos nada para fazer. A

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:46 [a gente está tentando achar um..] (4:1479-4:1540) (Super)
 Codes:[Experimentação] [Incerteza] [Relacionamento com o cliente]
 No memos

a gente está tentando achar um modelo que seja mais de entrada

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:47 [É algo difícil e tem uma negoc..] (4:1860-4:1906) (Super)
 Codes:[Tempo]
 No memos

É algo difícil e tem uma negociação que demora.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:48 [fazer um modelo de entrada com..] (4:1952-4:2008) (Super)
 No codes
 No memos

fazer um modelo de entrada como um piloto uma consultoria

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:49 [para daí depois disso partir p..] (4:2123-4:2191) (Super)
 No codes

No memos

para dai depois disso partir para o modelo de assinatura do software.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:50 [Sim, é uma experimentação agora..] (4:2269-4:2395) (Super)
Codes:[Experimentação]
No memos

Sim, é uma experimentação agora que a gente tá fazendo, na área comercial, tentando uma nova forma de gerar valor ao cliente.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:51 [ara, quando você determina, um..] (4:2450-4:2681) (Super)
No codes
No memos

ara, quando você determina, uma hipótese com um conjunto de validações, que tenham um resultado, que comprovaria essa hipótese ou não. Você vai praticar isso dentro de um número restrito para saber se a hipótese é válida ou não.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:52 [O nosso maior gargalo, hoje, é..] (5:134-5:217) (Super)
No codes
No memos

O nosso maior gargalo, hoje, é vendas e, claro, é onde a gente mais experimenta. P

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:53 [Tem muita coisa que a gente não..] (5:1556-5:1748) (Super)
Codes:[Métricas] [Racionalidade Limitada]
No memos

Tem muita coisa que a gente não sabia que ia acontecer, que a gente não sabe que vai acontecer, então, a gente não tem como medir, porque não tem como criar índice para tudo o que acontece.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:54 [Mas o modelo que funciona para..] (5:2169-5:2343) (Super)
Codes:[Métricas] [Relacionamento com o cliente]
No memos

Mas o modelo que funciona para cada empresa as dificuldades que ela passa são muitos subjetiva tirar com insight como um número é muito mais qualitativo do que quantitativo.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:55 [Tirar resultado disso, daquilo..] (5:2848-5:3014) (Super)
Codes:[Experimentação]
No memos

Tirar resultado disso, daquilo, descobrir e redescobrir o que está errado e tem que refazer ele e tem que dar certo. Com certeza é assim que a gente mais aprende.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:56 [No caso da indústria de cerâmi..] (3:1471-3:1535) (Super)

Codes:[Experimentação] [Incerteza]

No memos

No caso da indústria de cerâmica teríamos muito mais incerteza.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:57 [Tem como observar as reações d..] (5:433-5:564) (Super)

Codes:[Aprendizado] [Métricas]

No memos

Tem como observar as reações das pessoas, tentando descobrir o que deu certo e o que deu errado, e adaptar para próxima empresa

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:58 [tem parte que é objetivo] (5:898-5:921) (Super)

Codes:[Métricas]

No memos

tem parte que é objetivo

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:59 [Então o que mais nos ajuda não..] (5:1750-5:2123) (Super)

Codes:[Experimentação]

No memos

Então o que mais nos ajuda não são os índices são os insights que temos a partir de cada situação que nos aparece, sobre aquilo que está aparecendo recorrentemente e novos modelos que podem nos ajudar a entender Qual a realidade de cada empresa quanto eles estão acostumados a pagar pelas coisas e qual a oportunidade que pode ser explorada dentro de cada empresa. E

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:60 [Semanalmente a gente define co..] (7:1358-7:1546) (Super)

No codes

No memos

Semanalmente a gente define com quantas pessoas a gente vai falar e quantas respostas a gente quer, em geral a gente faz o dobro de contato do número de respostas que a gente quer obter.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:61 [Eles não pensam no meio do pro..] (2:2068-2:2141) (Super)

No codes

No memos

Eles não pensam no meio do processo que é algo que temos que desenvolver

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:62 [pois não colocamos mais inform..] (2:2292-2:2359) (Super)

Codes:[Proposta de Valor]

No memos

pois não colocamos mais informações e
atritos no meio do processo.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:63 [Não, o que queremos é um conce..] (3:83-3:155) (Super)
Codes:[Proposta de Valor]
No memos

Não, o que queremos é um conceito de elaborar o que eles têm de problema,

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:64 [Com essas informações podemos ..] (3:256-3:376) (Super)
No codes
No memos

Com essas informações podemos modelar o sistema para ser genérico em formação para
ser utilizado na indústria de tintas

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:65 [Nunca são unilaterais, somos u..] (7:8-7:126) (Super)
Codes:[Aspectos Financeiros] [Fatores Internos] [Recursos Humanos]
No memos

Nunca são unilaterais, somos uma equipe de três pessoas, normalmente as decisões são
unâнимes, raramente democráticas

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:66 [sempre que falamos com o poten..] (2:95-2:285) (Super)
Codes:[Estratégia]
No memos

sempre que falamos com o potencial cliente ou com o consultor ou com qualquer pessoa que passe
uma ideia nova, conversamos para saber se podemos utilizar aquilo e se podemos usar nós usamos

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:67 [A Ace não concordou com este t..] (3:857-3:907) (Super)
Codes:[Aceleradora] [Relacionamento Externo]
No memos

A Ace não concordou com este tipo de
abordagem, p

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:68 [quem trouxe uma noção melhor s..] (4:695-4:820) (Super)
No codes
No memos

quem trouxe uma
noção melhor sobre um software mais instalável sobre como fazer um software mais integrável foi o
Ventura.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:69 [Eles se reúnem com a gente com..] (7:1610-7:1660) (Super)
Codes:[Aceleradora] [Aspectos Financeiros]

No memos

Eles se reúnem com a gente com bastante frequência

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:70 [É muito mais fácil para gente ..] (2:1764-2:1870) (Super)
Codes:[Proposta de Valor]

No memos

É muito mais fácil para gente fazer esse processo de consultoria do que simplesmente entregar o software.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:71 [A gente consegue garantir a re..] (2:1872-2:1991) (Super)

No codes

No memos

A gente consegue garantir a resposta do software, mas as particularidades de cada indústria ainda são muito complexas.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:72 [Muita, nós vivemos na incertez..] (3:1673-3:1703) (Super)

No codes

No memos

Muita, nós vivemos na incerteza

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:73 [não temos a menor ideia do que..] (3:1753-3:1799) (Super)

No codes

No memos

não

temos a menor ideia do que vai acontecer.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:74 [Então a gente pivotou, recente..] (4:1908-4:2008) (Super)

Codes:[Experimentação]

No memos

Então a gente pivotou, recentemente, para fazer um modelo de entrada como um piloto uma consultoria

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:75 [tentando uma nova forma de ger..] (4:2344-4:2394) (Super)

Codes:[Proposta de Valor]

No memos

tentando uma nova forma de gerar valor ao cliente

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:76 [Cara, quando você determina, u..] (4:2449-4:2681) (Super)

Codes:[Experimentação]

No memos

Cara, quando você determina, uma hipótese com um conjunto de validações, que tenham um resultado, que comprovaria essa hipótese ou não. Você vai praticar isso dentro de um número restrito para saber se a hipótese é válida ou não.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:77 [Cara, para a gente principalme..] (5:75-5:214) (Super)
Codes:[Experimentação]
No memos

Cara, para a gente principalmente na parte de negociação. O nosso maior gargalo, hoje, é vendas e, claro, é onde a gente mais experimenta

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:78 [Tem como observar as reações d..] (5:433-5:530) (Super)
No codes
No memos

Tem como observar
as reações das pessoas, tentando descobrir o que deu certo e o que deu errado,

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:79 [como foco dois nichos de indús..] (6:1352-6:1384) (Super)
Codes:[Segmento de Cliente]
No memos

como foco dois nichos de indústri

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:80 [Nós não tínhamos tempo para de..] (6:1590-6:1768) (Super)
Codes:[Experimentação]
No memos

Nós não tínhamos tempo para desenvolver um algoritmo para outra indústria. Ia demorar muito para a gente fazer, todo o projeto antes... complicou bastante aí... decidimos pivotar.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:81 [É difícil falar em planejamento..] (1:2375-1:2563) (Super)
Codes:[Singularidade]
Memos:[RL - Imprevisibilidade do BM]

É difícil falar em planejamento o que temos é um prazo e uma meta, estamos buscando contatos, desenvolvendo software, pensando na consultoria e, se precisar fazer algo mais nós faremos.

Memos:
MEMO: RL - Imprevisibilidade do BM (Super, 2019-10-25 17:06:51)
Type:Commentary

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:82 [Temos uma ideia do nosso campo..] (1:2573-1:2716) (Super)
No codes
No memos

Temos uma ideia do nosso campo em virtude das consultorias que fizemos, mas a cada conversa que temos com o mentor ele nos passa novas ideias.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:83 [A gente conversa muito, não ex..] (2:592-2:696) (Super)
No codes
No memos

A gente conversa muito, não existe um controle dessas mudanças apenas mudamos, se acharmos necessário.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:84 [Tipo a gente não conhece direi..] (2:1704-2:1762) (Super)
No codes
No memos

Tipo a gente não conhece direito
o processo da indústria.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:85 [já o pessoal do laboratório é ..] (2:2635-2:2687) (Super)
Codes:[Aprendizado]
No memos

já o pessoal do laboratório é mais reativo a mudanças

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:86 [A nossa ideia não era atacar a..] (3:613-3:735) (Super)
Codes:[Incerteza]
No memos

A nossa ideia não era atacar apenas a indústria de tintas mas atacar toda indústria que tivesse o mesmo modelo de solução

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:87 [Não sabemos o que vai acontece..] (3:1802-3:1990) (Super)
No codes
No memos

Não sabemos o que vai acontecer até o final do mês
temos praticamente dois meses para fecharmos, no mínimo, dois contratos para que possamos ficar aqui e não sabemos se vamos conseguir.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:88 [uma hipótese com um conjunto d..] (4:2478-4:2587) (Super)
Codes:[Incerteza]
No memos

uma hipótese com um conjunto de validações, que tenham
um resultado, que comprovaria essa hipótese ou não. V

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:89 [A gente mudou abordagem, preço..] (6:1934-6:2292) (Super)
Codes:[Experimentação] [Mudança BM]

No memos

A gente mudou abordagem, preço, modelo de venda, segmento de cliente. pode ter mais coisa que são mais corriqueiras e eu não me eu não me lembro. Essas que eu falei foram as mais sensíveis, mas, em geral, o tempo todo estamos pivotando coisas. Toda semana conversamos sobre como as coisas estão, estratégias, conversamos sobre como fazer, o que mudar.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:90 [estamos buscando contatos,] (1:2442-1:2469) (Super)

Codes:[Relacionamento com o cliente]

No memos

estamos buscando
contatos,

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:91 [desenvolvendo software, pensan..] (1:2471-1:2517) (Super)

Codes:[Proposta de Valor]

No memos

desenvolvendo software, pensando na consultoria

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:92 [Conversamos com Lux Nova, Nate..] (2:917-2:1438) (Super)

No codes

No memos

Conversamos com Lux Nova, Natelli, Brazilian, Schrin já conheceram o produto. PPG vamos fazer reunião na quarta-feira. Brazilian a indústria é grande, mas o consumo de solvente é pequeno, portanto não valia a pena para a indústria. Natelli estamos em negociação para verificar como será a implantação do sistema, como fazer isso. Lux Nova estamos acompanhando uma simulação deles, eles estão simulando um ciclo é um solvente de limpeza e vamos verificar o que gerou de economia e vão apresentar para a diretoria.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:93 [Para atender a indústria foram..] (2:1451-2:1528) (Super)

Codes:[Proposta de Valor]

No memos

Para atender a indústria foram feitas alterações, pequenos ajustes no software

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:94 [não houve o uso direto do soft..] (2:1555-2:1621) (Super)

Codes:[Proposta de Valor]

No memos

não houve o uso direto do software, foi feito mais uma consultoria.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:95 [gente deu o software para eles..] (2:1625-2:1762) (Super)

Codes:[Aprendizado]

No memos

gente deu o
software para eles. A gente está chegando em algumas conclusões. Tipo a gente não conhece direito

o processo da indústria.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:96 [Então a gente tem o início do ..] (2:2001-2:2236) (Super)
Codes:[Proposta de Valor]
No memos

Então a gente tem o início do processo com eles e entrega o final. Eles não pensam no meio do processo que é algo que temos que desenvolver. O foco não é consultoria, mas nesse primeiro momento será necessário trabalhar dessa forma.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:97 [É uma forma mais inteligente d..] (2:2249-2:2403) (Super)
Codes:[Incerteza]
No memos

É uma forma mais inteligente de trabalhar, pois não colocamos mais informações e atritos no meio do processo. Pelo menos durante o processo de negociação

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:98 [É um processo que demora] (2:2434-2:2457) (Super)
No codes
No memos

É um processo que demora

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:99 [Com essas informações podemos ..] (3:256-3:438) (Super)
Codes:[Proposta de Valor]
No memos

Com essas informações podemos modelar o sistema para ser genérico em formação para ser utilizado na indústria de tintas. Isso é um tipo de serviço, que pode ser feito pelo software.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:100 [Não, o que queremos é um conce..] (3:83-3:215) (Super)
Codes:[Experimentação]
No memos

Não, o que queremos é um conceito de elaborar o que eles têm de problema, se eles tentam resolver esses problemas, o que eles fazem

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:101 [Muita, nós vivemos na incertez..] (3:1673-3:1989) (Super)
Codes:[Incerteza]
No memos

Muita, nós vivemos na incerteza temos essa reunião em São Paulo na quarta-feira não temos a menor ideia do que vai acontecer. Não sabemos o que vai acontecer até o final do mês temos praticamente dois meses para fecharmos, no mínimo, dois contratos para que possamos ficar aqui e não sabemos se vamos conseguir

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:102 [Nosso fluxo de trabalho é assi..] (3:2286-3:2494) (Super)
Codes:[Recursos Humanos]

No memos

Nosso fluxo de trabalho é assim tem dia que ficamos até as 10 horas da noite trabalhando, mas, por exemplo, hoje o Fábio veio não tinha nada para fazer como vamos para São Paulo na quarta ele foi para casa

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:103 [Sim, atendeu inclusive semana ..] (4:1068-4:1295) (Super)
Codes:[Proposta de Valor]

No memos

Sim, atendeu inclusive semana passada falando com ele e ele me informou que a que modelo é muito mais rentável do que estava esperando. O presidente da indústria disse que deu resultado com retorno econômico bem satisfatório

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:104 [para dai depois disso partir p..] (@239-@230) (Super)
Codes:[Experimentação] [Proposta de Valor]

No memos

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:105 [para a gente principalmente na..] (5:81-5:215) (Super)
Codes:[Relacionamento com o cliente]

No memos

para a gente principalmente na parte de negociação. O nosso maior gargalo, hoje, é vendas e, claro, é onde a gente mais experimenta.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:106 [A velocidade de entendimento d..] (5:3093-5:3304) (Super)
Codes:[Relacionamento com o cliente] [Tempo]

No memos

A velocidade de entendimento do cliente, Eles demoram para nos passar o que eles precisam. Existe uma demora muito grande dentro da Indústria para responder pelas demandas, demora de processo demora de tudo.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:107 [em torno de 6 meses para que f..] (6:294-6:356) (Super)
Codes:[Tempo]

No memos

em torno de 6 meses para que fosse um software mais completo.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:108 [Hoje especialmente para defini..] (@626-@617) (Super)
Codes:[Experimentação] [Proposta de Valor] [Relacionamento com o cliente] [Segmento de Cliente]

No memos

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:109 [Essa dor que eu trato é sentid..] (7:637-7:802) (Super)
 Codes:[Tempo]
 No memos

Essa dor que eu trato é sentido em Indústrias maiores tipo de indústria demora muito para fazer qualquer tipo de modificação, principalmente na parte do laboratório

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:110 [temos uma ideia, mas estamos a..] (2:28-2:91) (Super)
 Codes:[Estratégia]
 No memos

temos uma ideia, mas estamos abertos a mudar absolutamente tudo,

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:111 [Cara, para a gente principalme..] (5:75-5:564) (Super)
 Codes:[Estratégia]
 No memos

Cara, para a gente principalmente na parte de negociação. O nosso maior gargalo, hoje, é vendas e, claro, é onde a gente mais experimenta. Para modelar o negócio em si. e mais pivota, geralmente, criando uma estratégia comercial em específico que se adéque a um conjunto de indústrias que vamos contactar. a gente observa os feedbacks que são comuns. Tem como observar as reações das pessoas, tentando descobrir o que deu certo e o que deu errado, e adaptar para próxima empresa

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:112 [Tipo a gente não conhece direi..] (2:1704-2:1991) (Super)
 Codes:[Incerteza]
 No memos

Tipo a gente não conhece direito o processo da indústria. É muito mais fácil para gente fazer esse processo de consultoria do que simplesmente entregar o software. A gente consegue garantir a resposta do software, mas as particularidades de cada indústria ainda são muito complexas.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:113 [Nosso negócio é sanar a dor in..] (1:2081-1:2133) (Super)
 Codes:[Singularidade]
 No memos

Nosso negócio é sanar a dor indústria, não o software

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:114 [estamos abertos a mudar absolu..] (2:49-2:286) (Super)
 No codes
 No memos

estamos abertos a mudar absolutamente tudo, sempre que falamos com o potencial cliente ou com o consultor ou com qualquer pessoa que passe uma ideia nova, conversamos para saber se podemos utilizar aquilo e se podemos usar nós usamos.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:115 [vamos fazer reunião na quarta-..] (2:1001-2:1035) (Super)
 Codes:[Relacionamento com o cliente]

No memos

vamos fazer reunião na quarta-feira

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:116 [é grande, mas o consumo de sol..] (2:1060-2:1151) (Super)
Codes:[Relacionamento com o cliente]

No memos

é grande, mas o consumo de solvente é pequeno, portanto não valia a pena para a indústria.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:117 [estamos em negociação para ver..] (2:1161-2:1251) (Super)
Codes:[Relacionamento com o cliente]

No memos

estamos em negociação para verificar como será a implantação do sistema, como fazer isso.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:118 [estamos acompanhando uma simul..] (2:1262-2:1438) (Super)
Codes:[Relacionamento com o cliente]

No memos

estamos acompanhando uma simulação deles, eles estão simulando um ciclo é um solvente de limpeza e vamos verificar o que gerou de economia e vão apresentar para a diretoria.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:119 [O foco não é consultoria, mas ..] (2:2144-2:2236) (Super)
Codes:[Singularidade]

No memos

O foco não é consultoria, mas nesse primeiro momento será necessário trabalhar dessa forma.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:120 [É uma forma mais inteligente d..] (2:2249-2:2404) (Super)
Codes:[Singularidade]

No memos

É uma forma mais inteligente de trabalhar, pois não colocamos mais informações e atritos no meio do processo. Pelo menos durante o processo de negociação.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:121 [A princípio achávamos que podí..] (3:738-3:855) (Super)
Codes:[Racionalidade Limitada]

No memos

A princípio achávamos que podíamos usar o mesmo modelo da indústria de tintas para secagem da indústria de cerâmica.

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:122 [Complicado não temos processos..] (3:2039-3:2081) (Super)

Codes:[Singularidade]
No memos

Complicado não temos processos estruturados

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:123 [é bem difícil ter alguém que p..] (4:822-4:972) (Super)

Codes:[Singularidade]
No memos

é bem difícil ter alguém que possua todo conhecimento para desenvolver um software ainda mais assim complexo do início ao fim, integração de sistemas

P 6: Mosquete Entrevistas.pdf - 6:124 [Toda semana conversamos sobre ..] (6:2184-6:2291) (Super)

Codes:[Fatores Internos]
No memos

Toda semana conversamos sobre como as coisas estão, estratégias, conversamos sobre como fazer, o que mudar

P 8: Mosquete Site 2.pdf - 8:1 [] (@470-@412) (Super)

Codes:[Aceleradora]
No memos

Códigos da Entrevista da Startup Tulipa 06/10/2019

All current quotations (29). Quotation-Filter: All

HU:Tulipa - 20191006
File: [C:\Users\vrost\Desktop\Atlas TI\Tulipa - 20191006.hpr7]
Edited by:Super
Date/Time:2020-02-10 21:56:19

P39: Qbuil - Entrevista de Agosto.pdf - 39:1 [o tempo de 3 meses é muito cur..] (1:624-1:658) (Super)

Codes:[Tempo]
No memos

o tempo de 3 meses é muito curto.

(Super) P39: Qbuil - Entrevista de Agosto.pdf - 39:2 [no momento temos a Construtora X pagan..] (1:326-1:526)

Codes:[Experimentação]
No memos

no momento temos a Construtora X pagando R\$ 50,00 por mês para usar o software. sei que não é muito, mas ficamos muito felizes com essa venda. com relação a novos clientes temos mais quatro testando

P39: Qbuil - Entrevista de Agosto.pdf - 39:3 [Sim, algumas... hoje estamos con..] (1:730-1:1034) (Super)

Codes:[Mudança do Produto]
No memos

Sim, algumas... hoje estamos conseguindo rodar pelo controle de materiais
Ficou muito legal, e a parte da medição de obra melhoramos principalmente a questão visual.
agora temos uns gráficos mais coloridos, Assim fica mais fácil o pessoal técnico apresentar
os resultados para os administradores.

P39: Qbuil - Entrevista de Agosto.pdf - 39:4 [um deles me pediu para fazer o..] (1:1397-1:1504) (Super)

Codes:[Experimentação] [Mudança do Produto]

No memos

um deles me pediu para fazer o módulo para segurança do trabalho, mas teve
que recusar devido ao tempo. .

P39: Qbuil - Entrevista de Agosto.pdf - 39:5 [e nesse cenário de incerteza d..] (1:1704-1:1806) (Super)

Codes:[Aceleradora] [Incerteza]

No memos

e nesse cenário de incerteza da tecnologia ajuda muito ter profissionais
mais experientes auxiliando

P39: Qbuil - Entrevista de Agosto.pdf - 39:6 [que Network é muito importante..] (1:1878-1:1986) (Super)

Codes:[Aprendizado]

No memos

que Network é muito importante... que para apresentar um produto no
mercado o MVP não pode ser tão básico.

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:1 [Marcos para trabalhar comigo] (1:178-1:205) (Super)

Codes:[Fatores Internos] [Parcerias]

No memos

Marcos para trabalhar comigo

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:2 [Eu precisaria melhorar ele um ..] (1:640-1:756) (Super)

Codes:[Experimentação] [Fatores Internos] [Tempo]

No memos

Eu precisaria melhorar ele um pouco mais coisa de
duas ou três semanas de dedicação integral coisa que eu não tinha

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:3 [o problema foi que a apresenta..] (1:1419-1:1525) (Super)

Codes:[Mudança do Produto]

No memos

o problema foi que a apresentar o software várias coisas que eles me pediram
não estavam envolvidas ainda

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:4 [é o seguinte... como eu fiz técn..] (1:1687-1:1837) (Super)

Codes:[Relacionamento com o cliente]

No memos

é o seguinte... como eu fiz técnico em edificações , e agora estou fazendo
engenharia civil Tenho vários contatos na área, isso está ajudando muito

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:6 [não, não... comecei a falta de r..] (1:2607-2:105) (Super)

Codes:[Experimentação]

No memos

não, não... comecei a falta de retorno das construtoras daqui ampliei um pouco meu raio de atuação. comecei a mandar e-mails e ligar para construtoras de todo sul do país. afinal, se eu tiver que viajar para um Estado para outro em busca de negócios posso arriscar

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:7 [inserimos um módulo de gestão ..] (2:223-2:268) (Super)

Codes:[Mudança do Produto]

No memos

inserimos um módulo de gestão de materiais.

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:8 [Falamos que iríamos pensar sob..] (2:1159-2:1633) (Super)

Codes:[Experimentação] [Hipótese Negócio]

No memos

Falamos que iríamos pensar sobre isso, pois estava fora do que imaginávamos como negócio e marcamos uma reunião na semana seguinte. conversamos com mentor da aceleradora a respeito dessa situação, antes de sentar com ele imaginei que seria tá tranquilo fornecer o tablet, Afinal é um equipamento relativamente, barato. o Marcos pensava o mesmo que eu. poderíamos investir na compra de alguns equipamentos para tentar melhorar o valor oferecido ao cliente

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:9 [Falamos que iríamos pensar sob..] (2:1159-2:1249) (Super)

Codes:[Hipótese Negócio]

No memos

Falamos que iríamos pensar sobre isso, pois estava fora do que imaginávamos como negócio

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:10 [quando formos conversar com me..] (2:1739-2:2181) (Super)

Codes:[Aprendizado] [Parcerias]

No memos

quando formos conversar com mentor a respeito tínhamos na cabeça, e seria viável... mas ele não falou o seguinte... nosso produto é um software, não o hardware... podemos no futuro pensar em fornecer, mas isso quando a empresa estiver mais estabilizada, com fluxo de caixa, os equipamentos quebram, a tecnologia muda e, se você fornece o equipamento ele terá que ser atualizado. portanto no momento não é um gasto que queremos ter

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:11 [Nós achamos que íamos perder n..] (2:2255-2:2290) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]

No memos

Nós achamos que íamos perder negócio

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:12 [não quero perder tempo fazendo..] (3:294-3:445) (Super)

Codes:[Planejamento]

No memos

não quero perder tempo fazendo o

tabela, o tempo que perco montando um monte de gráfico, poderia estar na rua tomando um café com potencial cliente

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:1 [a falta de controle, observei ..] (1:1014-1:1097) (Super)

Codes:[Hipótese Negócio]

No memos

a falta de controle, observei isso em todas as construtoras pelas quais passei.

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:2 [Não sei se essa palavra planej..] (2:507-2:723) (Super)

Codes:[Planejamento]

No memos

Não sei se essa palavra planejamento se aplica ao nosso caso aqui... planejamento me parece algo muito engessado. tenho só três meses para conseguir três contratos. Não terei muito tempo disponível para planejar

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:3 [não sei nem se vou conseguir v..] (2:727-2:902) (Super)

Codes:[Incerteza]

No memos

não sei nem se vou conseguir vender alguma coisa. não sei se meu produto será bem aceito ou não. é muito difícil falar em planejamento sem um Horizonte mínimo de certeza

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:4 [Não terei muito tempo disponív..] (2:678-2:723) (Super)

Codes:[Tempo]

No memos

Não terei muito tempo disponível para planejar

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:5 [considerando que tenho pouco t..] (2:1009-2:1053) (Super)

Codes:[Tempo]

No memos

considerando que tenho pouco tempo disponível

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:6 [e sei que ele é necessário par..] (2:1178-2:1256) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]

No memos

... e sei que ele é necessário para o mercado... só não sei se ele está bem vindo

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:7 [já consegui uma listagem das c..] (2:1260-2:1385) (Super)

Codes:[Relacionamento com o cliente]

No memos

já consegui uma listagem das construtoras da região e vou começar a entrar em contato, tentar marcar reuniões e visitas.

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:8 [mas não se aplica a minha Star..] (2:1840-2:1940) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]

No memos

mas não se aplica a minha Startup. No momento eu não tenho nenhuma estrutura de modelo de negócio,

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:9 [até que eu consigo fazer uma v..] (2:2004-2:2114) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]

No memos

até que

eu consigo fazer uma venda que eu tenho cliente de efetivamente, não acho que eu tenho um negócio,

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:10 [er uma hipótese testar essa hi..] (2:2324-2:2525) (Super)

Codes:[Experimentação]

No memos

er uma hipótese testar essa hipótese pivotar

ela o mais rápido possível para você não perder dinheiro e nem tempo no negócio errado. é muito bom. acredito que esta seja a realidade de todos aqui.

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:11 [temos muito pouco tempo dispon..] (2:2528-2:2648) (Super)

Codes:[Tempo]

No memos

temos muito pouco tempo disponível esse tempo está sendo todo usado, ou pelo menos a maioria dele para captar negócio.

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:12 [então sim nós experimentando o..] (2:2651-2:2815) (Super)

Codes:[Experimentação]

No memos

então sim nós experimentando os bastante coisa mas

todas elas no sentido de capturar clientes, descobri como a gente faz para o cliente comprar o nosso produto

Códigos das entrevistas *startup* Tulipa 17/10/2019

All current quotations (55). Quotation-Filter: All

HU:Tulipa - 20191017

File: [C:\Users\vrost\Desktop\AtlasTI\Tulipa - 20191017.hpr7]

Edited by:Super

Date/Time:2020-02-10 21:57:35

P39: Qbuil - Entrevista de Agosto.pdf - 39:1 [o tempo de 3 meses é muito cur..] (1:624-1:658) (Super)

Codes:[Tempo]

No memos

o tempo
de 3 meses é muito curto.

(Super) P39: Qbuil - Entrevista de Agosto.pdf - 39:2 [no momento temos a Construtora X pagan..] (1:326-1:526)

Codes:[Experimentação]
No memos

no momento temos a Construtora X pagando R\$
50,00 por mês para usar o software. sei que não é muito, mas ficamos muito felizes com
essa venda. com relação a novos clientes temos mais quatro testando

P39: Qbuil - Entrevista de Agosto.pdf - 39:3 [Sim, algumas... hoje estamos con..] (1:730-1:1034) (Super)

Codes:[Mudança do Produto]
No memos

Sim, algumas... hoje estamos conseguindo rodar pelo controle de materiais
Ficou muito legal, e a parte da medição de obra melhoramos principalmente a questão visual.
agora temos uns gráficos mais coloridos, Assim fica mais fácil o pessoal técnico apresentar
os resultados para os administradores.

P39: Qbuil - Entrevista de Agosto.pdf - 39:4 [um deles me pediu para fazer o..] (1:1397-1:1504) (Super)

Codes:[Experimentação] [Mudança do Produto]
No memos

um deles me pediu para fazer o módulo para segurança do trabalho, mas teve
que recusar devido ao tempo. .

P39: Qbuil - Entrevista de Agosto.pdf - 39:5 [e nesse cenário de incerteza d..] (1:1704-1:1806) (Super)

Codes:[Aceleradora] [Incerteza]
No memos

e nesse cenário de incerteza da tecnologia ajuda muito ter profissionais
mais experientes auxiliando

P39: Qbuil - Entrevista de Agosto.pdf - 39:6 [que Network é muito importante..] (1:1878-1:1986) (Super)

Codes:[Aprendizado] [Proposta de Valor]
No memos

que Network é muito importante... que para apresentar um produto no
mercado o MVP não pode ser tão básico.

P39: Qbuil - Entrevista de Agosto.pdf - 39:7 [Sim, algumas... hoje estamos con..] (1:730-1:896) (Super)

No codes
No memos

Sim, algumas... hoje estamos conseguindo rodar pelo controle de materiais
Ficou muito legal, e a parte da medição de obra melhoramos principalmente a questão visual

P39: Qbuil - Entrevista de Agosto.pdf - 39:8 [Sim, algumas... hoje estamos con..] (1:730-1:1034) (Super)

Codes:[Proposta de Valor]
No memos

Sim, algumas... hoje estamos conseguindo rodar pelo controle de materiais
Ficou muito legal, e a parte da medição de obra melhoramos principalmente a questão visual.

agora temos uns gráficos mais coloridos, Assim fica mais fácil o pessoal técnico apresentar os resultados para os administradores.

P39: Qbuil - Entrevista de Agosto.pdf - 39:9 [mas teve que recusar devido ao..] (1:1464-1:1502) (Super)

Codes:[Tempo]

No memos

mas teve
que recusar devido ao tempo.

P39: Qbuil - Entrevista de Agosto.pdf - 39:10 [sim foi muito boa, é muito int..] (1:1602-1:1806) (Super)

Codes:[Aprendizado]

No memos

sim foi muito boa, é muito interessante, temos monitoria, temos metas, temos responsabilidades, e nesse cenário de incerteza da tecnologia ajuda muito ter profissionais mais experientes auxiliando

P39: Qbuil - Entrevista de Agosto.pdf - 39:11 [nesse cenário de incerteza da ..] (1:1707-1:1806) (Super)

Codes:[Incerteza]

No memos

nesse cenário de incerteza da tecnologia ajuda muito ter profissionais mais experientes auxiliando

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:1 [Marcos para trabalhar comigo] (1:178-1:205) (Super)

Codes:[Fatores Internos] [Parcerias]

No memos

Marcos para trabalhar comigo

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:2 [Eu precisaria melhorar ele um ..] (1:640-1:756) (Super)

Codes:[Experimentação] [Fatores Internos] [Tempo]

No memos

Eu precisaria melhorar ele um pouco mais coisa de duas ou três semanas de dedicação integral coisa que eu não tinha

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:3 [o problema foi que a apresenta..] (1:1419-1:1525) (Super)

Codes:[Mudança do Produto]

No memos

o problema foi que a apresentar o software várias coisas que eles me pediram não estavam envolvidas ainda

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:4 [é o seguinte... como eu fiz técn..] (1:1687-1:1837) (Super)

No codes

No memos

é o seguinte... como eu fiz técnico em edificações, e agora estou fazendo engenharia civil Tenho vários contatos na área, isso está ajudando muito

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:6 [não, não... comecei a falta de r..] (1:2607-2:105) (Super)

Codes:[Experimentação] [Segmento de Cliente]

No memos

não, não... comecei a falta de retorno das construtoras daqui ampliei um pouco meu raio de atuação. comecei a mandar e-mails e ligar para construtoras de todo sul do país. afinal, se eu tiver que viajar para um Estado para outro em busca de negócios posso arriscar

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:7 [inserimos um módulo de gestão ..] (2:223-2:268) (Super)

Codes:[Mudança do Produto]

No memos

inserimos um módulo de gestão de materiais.

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:8 [Falamos que iríamos pensar sob..] (2:1159-2:1633) (Super)

Codes:[Experimentação]

No memos

Falamos que iríamos pensar sobre isso, pois estava fora do que imaginávamos como negócio e marcamos uma reunião na semana seguinte. conversamos com mentor da aceleradora a respeito dessa situação, antes de sentar com ele imaginei que seria tá tranquilo fornecer o tablet, Afinal é um equipamento relativamente, barato. o Marcos pensava o mesmo que eu. poderíamos investir na compra de alguns equipamentos para tentar melhorar o valor oferecido ao cliente

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:9 [Falamos que iríamos pensar sob..] (2:1159-2:1249) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]

No memos

Falamos que iríamos pensar sobre isso, pois estava fora do que imaginávamos como negócio

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:10 [quando formos conversar com me..] (2:1739-2:2181) (Super)

Codes:[Aceleradora] [Aprendizado] [Proposta de Valor]

No memos

quando formos conversar com mentor a respeito tínhamos na cabeça, e seria viável... mas ele não falou o seguinte... nosso produto é um software, não o hardware... podemos no futuro pensar em fornecer, mas isso quando a empresa estiver mais estabilizada, com fluxo de caixa, os equipamentos quebram, a tecnologia muda e, se você fornece o equipamento ele terá que ser atualizado. portanto no momento não é um gasto que queremos ter

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:11 [Nós achamos que íamos perder n..] (2:2255-2:2290) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]

No memos

Nós achamos que íamos perder negócio

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:12 [não quero perder tempo fazendo..] (3:294-3:445) (Super)

Codes:[Planejamento]

No memos

não quero perder tempo fazendo o tabela, o tempo que perco montando um monte de gráfico, poderia estar na rua tomando um café com potencial cliente

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:13 [o MVP precisava melhorar rápid..] (1:230-1:329) (Super)

Codes:[Aprendizado]

No memos

o MVP precisava melhorar rápido eu não conseguiria melhorar ele e buscar negócios ao mesmo tempo.

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:14 [o contato com as construtoras ..] (1:1247-1:1415) (Super)

Codes:[Relacionamento com o cliente]

No memos

o contato com as construtoras foi até bem rápido mais rápido do que eu imaginava na primeira semana de contato já consegui marcar cinco reuniões para semana seguinte

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:15 [bem rápido mais rápido do que ..] (1:1285-1:1328) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]

No memos

bem rápido mais rápido do que eu imaginava

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:16 [o problema foi que a apresenta..] (1:1419-1:1545) (Super)

Codes:[Proposta de Valor]

No memos

o problema foi que a apresentar o software várias coisas que eles me pediram não estavam envolvidas ainda, aí foi meio foda.

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:17 [Tenho vários contatos na área,..] (1:1779-1:1838) (Super)

Codes:[Relacionamento com o cliente]

No memos

l Tenho vários contatos na área, isso está ajudando muito.

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:18 [estou indo por esse caminho ta..] (1:1956-1:2027) (Super)

Codes:[Experimentação] [Relacionamento com o cliente]

No memos

estou indo por esse caminho também, mas não está sendo muito eficiente,

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:19 [Tenho vários contatos na área,..] (1:1782-1:1838) (Super)

Codes:[Aprendizado]

No memos

Tenho vários contatos na área, isso está ajudando muito.

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:20 [Network é muito importante Nes..] (1:2234-1:2272) (Super)

Codes:[Aprendizado]

No memos

Network é muito importante Nessas horas

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:21 [em paralelo a essas ligações t..] (1:2127-1:2200) (Super)

Codes:[Experimentação] [Relacionamento com o cliente]

No memos

em paralelo a essas ligações tenho marcado cafés com diversos conhecidos

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:22 [não, não acho que essa seja a ..] (1:2386-1:2453) (Super)

Codes:[Singularidade]

No memos

não, não acho que essa seja a melhor forma de tingir o meu público.

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:23 [Após a entrada do Marcos melho..] (2:162-2:268) (Super)

Codes:[Proposta de Valor]

No memos

Após a entrada do Marcos melhorou muito, a pedido da Construtora X inserimos um módulo de gestão de materiais.

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:24 [estão pedindo bastante modific..] (2:657-2:737) (Super)

Codes:[Proposta de Valor]

No memos

estão

pedindo bastante modificação no sistema e está sendo bem legal para gente

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:25 [poderíamos investir na compra ..] (2:1529-2:1633) (Super)

Codes:[Proposta de Valor]

No memos

poderíamos investir na compra de alguns equipamentos para tentar melhorar o valor oferecido ao cliente

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:26 [no momento não é um gasto que ..] (2:2137-2:2181) (Super)

Codes:[Singularidade]

No memos

no

momento não é um gasto que queremos ter

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:27 [estamos bem confiantes de quê ..] (2:2562-2:2634) (Super)

Codes:[Incerteza]

No memos

estamos bem confiantes de quê
começaremos a vender o software para eles**P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:28 [ão quero perder tempo fazendo ..] (3:295-3:382) (Super)**

Codes:[Singularidade]

No memos

ão quero perder tempo fazendo o
tabela, o tempo que perco montando um monte de gráfico

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:29 [Acho que desde o início devo t..] (1:2032-1:2086) (Super)

Codes:[Métricas]

No memos

Acho que desde o início devo ter feito mais 50 ligações

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:30 [Eu precisaria melhorar ele um ..] (1:640-1:757) (Super)

Codes:[Tempo]

No memos

Eu precisaria melhorar ele um pouco mais coisa de duas ou três semanas de dedicação integral coisa que eu não tinha.

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:1 [a falta de controle, observei ..] (1:1014-1:1097) (Super)

Codes:[Hipótese Negócio]

No memos

a falta de controle, observei isso em todas as construtoras pelas quais passei.

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:2 [Não sei se essa palavra planej..] (2:507-2:723) (Super)

Codes:[Planejamento]

No memos

Não sei se essa palavra planejamento se aplica ao nosso caso aqui... planejamento me parece algo muito engessado. tenho só três meses para conseguir três contratos. Não terei muito tempo disponível para planejar

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:3 [não sei nem se vou conseguir v..] (2:727-2:902) (Super)

Codes:[Incerteza]

No memos

não sei nem se vou conseguir vender alguma coisa. não sei se meu produto será bem aceito ou não. é muito difícil falar em planejamento sem um Horizonte mínimo de certeza

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:4 [Não terei muito tempo disponív..] (2:678-2:723) (Super)

No codes

No memos

Não terei muito tempo disponível para planejar

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:5 [considerando que tenho pouco t..] (2:1009-2:1053) (Super)

Codes:[Tempo]

No memos

considerando que tenho pouco tempo disponível

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:6 [e sei que ele é necessário par..] (2:1178-2:1256) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]

No memos

... e sei que ele é necessário para o mercado... só não sei se ele está bem vindo

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:7 [já consegui uma listagem das c..] (2:1260-2:1385) (Super)

Codes:[Relacionamento com o cliente]

No memos

já

consegui uma listagem das construtoras da região e vou começar a entrar em contato, tentar marcar reuniões e visitas.

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:8 [mas não se aplica a minha Star..] (2:1840-2:1940) (Super)

No codes

No memos

mas não se aplica a minha Startup. No momento eu não tenho nenhuma estrutura de modelo de negócio,

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:9 [até que eu consigo fazer uma v..] (2:2004-2:2114) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]

No memos

até que

eu consigo fazer uma venda que eu tenho cliente de efetivamente, não acho que eu tenho um negócio,

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:10 [er uma hipótese testar essa hi..] (2:2324-2:2525) (Super)

Codes:[Experimentação]

No memos

er uma hipótese testar essa hipótese pivotar

ela o mais rápido possível para você não perder dinheiro e nem tempo no negócio errado. é muito bom. acredito que esta seja a realidade de todos aqui.

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:11 [temos muito pouco tempo dispon..] (2:2528-2:2648) (Super)

Codes:[Tempo]

No memos

temos muito pouco tempo disponível esse tempo está sendo todo usado, ou pelo menos a maioria dele para captar negócio.

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:12 [então sim nós experimentando o..] (2:2651-2:2815) (Super)

Codes:[Experimentação]

No memos

então sim nós experimentando os bastante coisa mas

todas elas no sentido de capturar clientes, descobri como a gente faz para o cliente comprar o nosso produto

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:13 [No momento ele é um MVP, não f..] (1:1328-1:1437) (Super)

Codes:[Proposta de Valor]

No memos

No momento ele é um MVP, não faz muita coisa... minha ideia é que se possa fazer a parte de medição de obra.

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:14 [tenho só três meses para conse..] (2:623-2:723) (Super)

Codes:[Tempo]
No memos

tenho só três meses para conseguir três contratos. Não terei muito tempo disponível para planejar

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:15 [considerando que tenho pouco t..] (2:1009-2:1117) (Super)

Codes:[Segmento de Cliente]
No memos

considerando que tenho pouco tempo disponível pensei em colocar nas construtoras de Florianópolis e região,

Códigos das entrevistas *startup* Mosquete 26/11/2019

All current quotations (61). Quotation-Filter: All

HU:Tulipa - 20191126
File: [C:\Users\vrost\Desktop\Atlas TI\Tulipa - 20191126.hpr7]
Edited by:Super
Date/Time:2020-02-10 21:56:58

P39: Qbuil - Entrevista de Agosto.pdf - 39:1 [o tempo de 3 meses é muito cur..] (1:624-1:658) (Super)

Codes:[Tempo]
No memos

o tempo de 3 meses é muito curto.

(Super) P39: Qbuil - Entrevista de Agosto.pdf - 39:2 [no momento temos a Construtora X pagan..] (1:326-1:526)

No codes
No memos

no momento temos a Construtora X pagando R\$ 50,00 por mês para usar o software. sei que não é muito, mas ficamos muito felizes com essa venda. com relação a novos clientes temos mais quatro testando

P39: Qbuil - Entrevista de Agosto.pdf - 39:3 [Sim, algumas... hoje estamos con..] (1:730-1:1034) (Super)

Codes:[Mudança do Produto]
No memos

Sim, algumas... hoje estamos conseguindo rodar pelo controle de materiais Ficou muito legal, e a parte da medição de obra melhoramos principalmente a questão visual. agora temos uns gráficos mais coloridos. Assim fica mais fácil o pessoal técnico apresentar os resultados para os administradores.

P39: Qbuil - Entrevista de Agosto.pdf - 39:4 [um deles me pediu para fazer o..] (1:1397-1:1504) (Super)

Codes:[Experimentação] [Mudança do Produto]
No memos

um deles me pediu para fazer o módulo para segurança do trabalho, mas teve que recusar devido ao tempo. .

P39: Qbuil - Entrevista de Agosto.pdf - 39:5 [e nesse cenário de incerteza d..] (1:1704-1:1806) (Super)

Codes:[Aceleradora] [Incerteza]

No memos

e nesse cenário de incerteza da tecnologia ajuda muito ter profissionais mais experientes auxiliando

P39: Qbuil - Entrevista de Agosto.pdf - 39:6 [que Network é muito importante..] (1:1878-1:1986) (Super)

Codes:[Aprendizado] [Proposta de Valor]

No memos

que Network é muito importante... que para apresentar um produto no mercado o MVP não pode ser tão básico.

P39: Qbuil - Entrevista de Agosto.pdf - 39:7 [Sim, algumas... hoje estamos con..] (1:730-1:896) (Super)

No codes

No memos

Sim, algumas... hoje estamos conseguindo rodar pelo controle de materiais Ficou muito legal, e a parte da medição de obra melhoramos principalmente a questão visual

P39: Qbuil - Entrevista de Agosto.pdf - 39:8 [Sim, algumas... hoje estamos con..] (1:730-1:1034) (Super)

Codes:[Proposta de Valor]

No memos

Sim, algumas... hoje estamos conseguindo rodar pelo controle de materiais Ficou muito legal, e a parte da medição de obra melhoramos principalmente a questão visual. agora temos uns gráficos mais coloridos, Assim fica mais fácil o pessoal técnico apresentar os resultados para os administradores.

P39: Qbuil - Entrevista de Agosto.pdf - 39:9 [mas teve que recusar devido ao..] (1:1464-1:1502) (Super)

Codes:[Tempo]

No memos

mas teve que recusar devido ao tempo.

P39: Qbuil - Entrevista de Agosto.pdf - 39:10 [sim foi muito boa, é muito int..] (1:1602-1:1806) (Super)

Codes:[Aprendizado]

No memos

sim foi muito boa, é muito interessante, temos monitoria, temos metas, temos responsabilidades, e nesse cenário de incerteza da tecnologia ajuda muito ter profissionais mais experientes auxiliando

P39: Qbuil - Entrevista de Agosto.pdf - 39:11 [nesse cenário de incerteza da ..] (1:1707-1:1806) (Super)

Codes:[Incerteza]

No memos

nesse cenário de incerteza da tecnologia ajuda muito ter profissionais mais experientes auxiliando

P39: Qbuil - Entrevista de Agosto.pdf - 39:12 [pagando R\$ 50,00 por mês para ..] (1:353-1:526) (Super)

Codes:[Experimentação]
No memos

pagando R\$
50,00 por mês para usar o software. sei que não é muito, mas ficamos muito felizes com
essa venda. com relação a novos clientes temos mais quatro testando

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:1 [Marcos para trabalhar comigo] (1:178-1:205) (Super)

Codes:[Fatores Internos] [Parcerias]
No memos

Marcos para trabalhar comigo

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:2 [Eu precisaria melhorar ele um ..] (1:640-1:756) (Super)

Codes:[Experimentação] [Fatores Internos] [Tempo]
No memos

Eu precisaria melhorar ele um pouco mais coisa de
duas ou três semanas de dedicação integral coisa que eu não tinha

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:3 [o problema foi que a apresenta..] (1:1419-1:1525) (Super)

Codes:[Mudança do Produto]
No memos

o problema foi que a apresentar o software várias coisas que eles me pediram
não estavam envolvidas ainda

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:4 [é o seguinte... como eu fiz técn..] (1:1687-1:1837) (Super)

No codes
No memos

é o seguinte... como eu fiz técnico em edificações , e agora estou fazendo
engenharia civil Tenho vários contatos na área, isso está ajudando muito

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:6 [não, não... comecei a falta de r..] (1:2607-2:105) (Super)

Codes:[Experimentação] [Segmento de Cliente]
No memos

não, não... comecei a falta de retorno das construtoras daqui ampliei um
pouco meu raio de atuação. comecei a mandar e-mails e ligar para construtoras de todo sul do país. afinal, se eu
tiver que viajar para um Estado para outro em busca de negócios posso
arriscar

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:7 [inserimos um módulo de gestão ..] (2:223-2:268) (Super)

Codes:[Mudança do Produto]
No memos

inserimos um
módulo de gestão de materiais.

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:8 [Falamos que iríamos pensar sob..] (2:1159-2:1633) (Super)

Codes:[Experimentação]
No memos

Falamos que

iríamos pensar sobre isso, pois estava fora do que imaginávamos como negócio e marcamos uma reunião na semana seguinte. conversamos com mentor da aceleradora a respeito dessa situação, antes de sentar com ele imaginei que seria tá tranquilo fornecer o tablet, Afinal é um equipamento relativamente, barato. o Marcos pensava o mesmo que eu. poderíamos investir na compra de alguns equipamentos para tentar melhorar o valor oferecido ao cliente

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:9 [Falamos que iríamos pensar sob..] (2:1159-2:1249) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]

No memos

Falamos que

iríamos pensar sobre isso, pois estava fora do que imaginávamos como negócio

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:10 [quando formos conversar com me..] (2:1739-2:2181) (Super)

Codes:[Aceleradora] [Aprendizado] [Proposta de Valor]

No memos

quando formos conversar com mentor

a respeito tínhamos na cabeça, e seria viável... mas ele não falou o seguinte... nosso produto é um software, não o hardware... podemos no futuro pensar em fornecer, mas isso quando a empresa estiver mais estabilizada, com fluxo de caixa, os equipamentos quebram, a tecnologia muda e, se você fornece o equipamento ele terá que ser atualizado. portanto no momento não é um gasto que queremos ter

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:11 [Nós achamos que íamos perder n..] (2:2255-2:2290) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]

No memos

Nós achamos que íamos perder negócio

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:12 [não quero perder tempo fazendo..] (3:294-3:445) (Super)

Codes:[Planejamento]

No memos

não quero perder tempo fazendo o

tabela, o tempo que perco montando um monte de gráfico, poderia estar na rua tomando um café com potencial cliente

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:13 [o MVP precisava melhorar rápid..] (1:230-1:329) (Super)

Codes:[Aprendizado]

No memos

o MVP precisava melhorar

rápido eu não conseguiria melhorar ele e buscar negócios ao mesmo tempo.

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:14 [o contato com as construtoras ..] (1:1247-1:1415) (Super)

Codes:[Relacionamento com o cliente]

No memos

o contato com as construtoras foi até bem rápido mais rápido do que eu

imaginava na primeira semana de contato já consegui marcar cinco reuniões para semana seguinte

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:15 [bem rápido mais rápido do que ..] (1:1285-1:1328) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]

No memos

bem rápido mais rápido do que eu imaginava

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:16 [o problema foi que a apresenta..] (1:1419-1:1545) (Super)

Codes:[Proposta de Valor]

No memos

o problema foi que a apresentar o software várias coisas que eles me pediram não estavam envolvidas ainda, aí foi meio foda.

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:17 [Tenho vários contatos na área,..] (1:1779-1:1838) (Super)

Codes:[Relacionamento com o cliente]

No memos

l Tenho vários contatos na área, isso está ajudando muito.

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:18 [estou indo por esse caminho ta..] (1:1956-1:2027) (Super)

Codes:[Experimentação] [Relacionamento com o cliente]

No memos

estou indo por esse caminho também, mas não está sendo muito eficiente,

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:19 [Tenho vários contatos na área,..] (1:1782-1:1838) (Super)

Codes:[Aprendizado]

No memos

Tenho vários contatos na área, isso está ajudando muito.

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:20 [Network é muito importante Nes..] (1:2234-1:2272) (Super)

Codes:[Aprendizado]

No memos

Network é muito importante Nessas horas

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:21 [em paralelo a essas ligações t..] (1:2127-1:2200) (Super)

Codes:[Experimentação] [Relacionamento com o cliente]

No memos

em paralelo a essas ligações tenho marcado cafês com diversos conhecidos

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:22 [não, não acho que essa seja a ..] (1:2386-1:2453) (Super)

Codes:[Singularidade]

No memos

não, não acho que essa seja a melhor forma de tingir o meu público.

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:23 [Após a entrada do Marcos melho..] (2:162-2:268) (Super)

Codes:[Proposta de Valor]

No memos

Após a entrada do Marcos melhorou muito, a pedido da Construtora X inserimos um módulo de gestão de materiais.

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:24 [estão pedindo bastante modific..] (2:657-2:737) (Super)

Codes:[Proposta de Valor]

No memos

estão

pedindo bastante modificação no sistema e está sendo bem legal para gente

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:25 [poderíamos investir na compra ..] (2:1529-2:1633) (Super)

Codes:[Proposta de Valor]

No memos

poderíamos investir na compra de alguns equipamentos para tentar melhorar o valor oferecido ao cliente

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:26 [no momento não é um gasto que ..] (2:2137-2:2181) (Super)

Codes:[Singularidade]

No memos

no

momento não é um gasto que queremos ter

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:27 [estamos bem confiantes de quê ..] (2:2562-2:2634) (Super)

Codes:[Incerteza]

No memos

estamos bem confiantes de quê

começaremos a vender o software para eles

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:28 [ão quero perder tempo fazendo ..] (3:295-3:382) (Super)

Codes:[Singularidade]

No memos

ão quero perder tempo fazendo o

tabela, o tempo que perco montando um monte de gráfico

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:29 [Acho que desde o início devo t..] (1:2032-1:2086) (Super)

Codes:[Métricas]

No memos

Acho que desde o início devo ter feito mais 50 ligações

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:30 [Eu precisaria melhorar ele um ..] (1:640-1:757) (Super)

Codes:[Tempo]

No memos

Eu precisaria melhorar ele um pouco mais coisa de

duas ou três semanas de dedicação integral coisa que eu não tinha.

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:31 [Eu sabia que eu precisaria de ..] (1:804-1:1041) (Super)

Codes:[Singularidade]

No memos

Eu sabia que eu precisaria de alguém para me ajudar, mas pensava que

talvez eu conseguisse deixar isso um pouco mais para frente, e sinceramente, o que me fez mudar de ideia se eu passar vergonha na frente de um potencial cliente.

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:32 [Estou conversando com bastante..] (2:2715-2:2829) (Super)

Codes:[Métricas]

No memos

Estou conversando com bastante gente, acho devo fechar mas uns três testes gratuitos até o final dessa semana.

P40: Qbuil - Entrevista de Julho.pdf - 40:33 [podemos no futuro pensar em fo..] (2:1905-2:2182) (Super)

Codes:[Estratégia]

No memos

podemos no futuro pensar em fornecer, mas isso quando a empresa estiver mais estabilizada, com fluxo de caixa, os equipamentos quebram, a tecnologia muda e, se você fornece o equipamento ele terá que ser atualizado. portanto no momento não é um gasto que queremos ter.

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:1 [a falta de controle, observei ..] (1:1014-1:1097) (Super)

Codes:[Hipótese Negócio]

No memos

a falta de controle, observei isso em todas as construtoras pelas quais passei.

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:2 [Não sei se essa palavra planej..] (2:507-2:723) (Super)

Codes:[Planejamento]

No memos

Não sei se essa palavra planejamento se aplica ao nosso caso aqui... planejamento me parece algo muito engessado. tenho só três meses para conseguir três contratos. Não terei muito tempo disponível para planejar

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:3 [não sei nem se vou conseguir v..] (2:727-2:902) (Super)

Codes:[Incerteza]

No memos

não sei nem se vou conseguir vender alguma coisa. não sei se meu produto será bem aceito ou não. é muito difícil falar em planejamento sem um Horizonte mínimo de certeza

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:4 [Não terei muito tempo disponív..] (2:678-2:723) (Super)

No codes

No memos

Não terei muito tempo disponível para planejar

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:5 [considerando que tenho pouco t..] (2:1009-2:1053) (Super)

Codes:[Tempo]

No memos

considerando que tenho pouco tempo disponível

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:6 [e sei que ele é necessário par..] (2:1178-2:1256) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]

No memos

... e sei que ele é necessário para o mercado... só não sei se ele está bem vindo

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:7 [já consegui uma listagem das c..] (2:1260-2:1385) (Super)

Codes:[Relacionamento com o cliente]

No memos

já

consegui uma listagem das construtoras da região e vou começar a entrar em contato, tentar marcar reuniões e visitas.

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:8 [mas não se aplica a minha Star..] (2:1840-2:1940) (Super)

No codes

No memos

mas não se aplica a minha Startup. No momento eu não tenho nenhuma estrutura de modelo de negócio,

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:9 [até que eu consigo fazer uma v..] (2:2004-2:2114) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]

No memos

até que

eu consigo fazer uma venda que eu tenho cliente de efetivamente, não acho que eu tenho um negócio,

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:10 [er uma hipótese testar essa hi..] (2:2324-2:2525) (Super)

Codes:[Experimentação]

No memos

er uma hipótese testar essa hipótese pivotar

ela o mais rápido possível para você não perder dinheiro e nem tempo no negócio errado. é muito bom. acredito que esta seja a realidade de todos aqui.

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:11 [temos muito pouco tempo dispon..] (2:2528-2:2648) (Super)

Codes:[Tempo]

No memos

temos muito pouco tempo disponível esse tempo está sendo todo usado, ou pelo menos a maioria dele para captar negócio.

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:12 [então sim nós experimentando o..] (2:2651-2:2815) (Super)

Codes:[Experimentação]

No memos

então sim nós experimentando os bastante coisa mas

todas elas no sentido de capturar clientes, descobri como a gente faz para o cliente comprar o nosso produto

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:13 [No momento ele é um MVP, não f..] (1:1328-1:1437) (Super)

Codes:[Proposta de Valor]

No memos

No momento ele é um MVP, não faz muita coisa... minha ideia é que se possa fazer a parte de medição de obra.

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:14 [tenho só três meses para conse..] (2:623-2:723) (Super)

Codes:[Tempo]

No memos

tenho só três meses para conseguir três contratos. Não terei muito tempo disponível para planejar

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:15 [considerando que tenho pouco t..] (2:1009-2:1117) (Super)

Codes:[Segmento de Cliente]

No memos

considerando que tenho pouco tempo disponível pensei em colocar nas construtoras de Florianópolis e região,

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:16 [nessa época começou a me incom..] (1:685-1:788) (Super)

Codes:[Hipótese Negócio]

No memos

nessa época começou a me incomodar o fato de eles usarem muito papel. poucas coisas são automatizadas

P41: Tulipa - Entrevista de Maio.pdf - 41:17 [No momento eu não tenho nenhum..] (2:1876-2:1939) (Super)

Codes:[Singularidade]

No memos

No momento eu não tenho nenhuma estrutura de modelo de negócio

Códigos das entrevistas *startup* Margot 16/10/2019

All current quotations (88). Quotation-Filter: All

HU:Margo - 20191016
 File: [C:\Users\vrost\Desktop\AtlasTT\Margo - 20191016.hpr7]
 Edited by:Super
 Date/Time:2020-02-10 21:58:33

P15: Margo - Entrevista 042019.pdf - 15:1 [que voltássemos uma plataforma..] (@681-@666) (Super)

Codes:[Hipótese Negócio]

No memos

que voltássemos uma plataforma para compartilhamento das peças.

P15: Margo - Entrevista 042019.pdf - 15:2 [Temos clientes que querem busc..] (1:2294-1:2413) (Super)

Codes:[Hipótese Negócio]

No memos

Temos clientes que querem buscar peças,
mas uma grande parte das clientes vinha ou vem em busca de algo bem específico.

P15: Margo - Entrevista 042019.pdf - 15:3 [são apenas três meses para que..] (2:948-2:1046) (Super)

Codes:[Métricas]

No memos

são apenas três meses para que
eu consiga pelo menos quatro usuários pagantes da minha plataforma

P15: Margo - Entrevista 042019.pdf - 15:4 [estou levantando os dados para..] (2:2248-2:2357) (Super)

Codes:[Planejamento]

No memos

estou levantando os dados para fazer um planejamento de
como vamos agir em vista que o prazo é muito curto.

P15: Margo - Entrevista 042019.pdf - 15:5 [nos meus outros negócios eu fi..] (2:2458-2:2619) (Super)

Codes:[Planejamento] [Tempo]

No memos

nos meus outros negócios eu fiz plano de negócio, mas eu tinha bem mais
tempo do que tenho hoje, vou fazer apenas uma planilha com os testes que pretendo fazer.

P15: Margo - Entrevista 042019.pdf - 15:6 [exceto pelo variável tempo, qu..] (2:2929-2:2990) (Super)

Codes:[Tempo]

No memos

exceto pelo variável tempo, que realmente, será muito diferent

P15: Margo - Entrevista 042019.pdf - 15:7 [só números para um acompanhame..] (3:133-3:259) (Super)

Codes:[Métricas]

No memos

só números para um
acompanhamento do meu negócio. gosto de muito de números, facilita muito na hora da
tomada de decisão.

P15: Margo - Entrevista 042019.pdf - 15:8 [A aceleradora me dá mentoria a..] (3:467-3:546) (Super)

Codes:[Aceleradora]

No memos

A aceleradora me dá mentoria a respeito do negócio e uma infraestrutura gratuita

P15: Margo - Entrevista 042019.pdf - 15:9 [Nesse momento eu tive um insgh..] (2:496-2:792) (Super)

Codes:[Estratégia]

No memos

Nesse momento eu tive um insght para o Margo, isso aconteceu no final do ano passado
então meu marido fez um MVP. Minha área não é a de tecnologia e, sim a de serviços que
onde tenho maior experiência e entendimento então resolvi se paga em um processo seletivo
para abrir a minha estrad

P15: Margo - Entrevista 042019.pdf - 15:10 [A princípio marketing digital ..] (2:1997-2:2078) (Super)

Codes:[Relacionamento com o cliente]

No memos

A princípio marketing digital já existem diversos brechós cadastrados nas redes.

P15: Margo - Entrevista 042019.pdf - 15:11 [Quero testar as formas de me c..] (2:2742-2:2795) (Super)

Codes:[Relacionamento com o cliente]

No memos

Quero testar as formas de me comunicar com meu cliente

P15: Margo - Entrevista 042019.pdf - 15:12 [Quero testar as formas de me c..] (2:2742-2:2992) (Super)

Codes:[Planejamento]

No memos

Quero testar as formas de me comunicar com meu cliente, essas ações já fiz na época do brechó fui expandindo meu negócio conforme os negócios foram melhorando aqui não será diferente, exceto pelo variável tempo, que realmente, será muito diferente.

P15: Margo - Entrevista 042019.pdf - 15:13 [mas área de tecnologia é algo ..] (3:430-3:516) (Super)

Codes:[Incerteza] [Racionalidade Limitada]

No memos

mas área de tecnologia é algo novo.
A aceleradora me dá mentoria a respeito do negócio

P16: Margo - Entrevista 062019.pdf - 16:1 [muito rápido] (1:432-1:443) (Super)

Codes:[Tempo]

No memos

muito rápido

P16: Margo - Entrevista 062019.pdf - 16:2 [foi tudo muito louco] (1:406-1:428) (Super)

No codes

No memos

... foi tudo muito louco

P16: Margo - Entrevista 062019.pdf - 16:3 [comecei a fazer contatos corpo..] (1:538-1:600) (Super)

Codes:[Experimentação] [Relacionamento com o cliente]

No memos

comecei a fazer contatos
corpo a corpo com as donas das lojas

P16: Margo - Entrevista 062019.pdf - 16:4 [não ficaram... não consegui aten..] (1:1031-1:1143) (Super)

Codes:[Experimentação]

No memos

não ficaram... não consegui atender nenhuma das metas que coloquei. não foi da forma que eu imaginava que seria

P16: Margo - Entrevista 062019.pdf - 16:5 [Os experimentos foram muito bo..] (1:1247-1:1476) (Super)

Codes:[Aprendizado]

No memos

Os experimentos foram muito bons pois acabei de assistir da ideia antes de investir muito tempo o dinheiro em um negócio que aparentemente não tem mercado. a experiência me fez ter certeza de quê meu ramo é o de serviço mesmo

P16: Margo - Entrevista 062019.pdf - 16:6 [algumas até começaram a testar..] (1:645-1:688) (Super)

Codes:[Relacionamento com o cliente]

No memos

algumas até começaram a testar o software.

P16: Margo - Entrevista 062019.pdf - 16:7 [eu ainda não estava muito cont..] (1:691-1:944) (Super)

Codes:[Singularidade]

No memos

eu ainda não estava muito contente com o resultado. minha cabeça começou a trabalhar alternativas e um dia à noite tive este insight. no dia seguinte cheguei aqui falei com o mentor ele achou de interessante e no mesmo dia já coloquei em prática.

P16: Margo - Entrevista 062019.pdf - 16:8 [não consegui atender nenhuma d..] (1:1045-1:1144) (Super)

Codes:[Incerteza]

No memos

não consegui atender nenhuma das metas que coloquei. não foi da forma que eu imaginava que seria.

P16: Margo - Entrevista 062019.pdf - 16:9 [Os experimentos foram muito bo..] (1:1247-1:1477) (Super)

Codes:[Aprendizado]

No memos

Os experimentos foram muito bons pois acabei de assistir da ideia antes de investir muito tempo o dinheiro em um negócio que aparentemente não tem mercado. a experiência me fez ter certeza de quê meu ramo é o de serviço mesmo.

P16: Margo - Entrevista 062019.pdf - 16:10 [no dia seguinte cheguei aqui f..] (1:829-1:943) (Super)

Codes:[Aceleradora]

No memos

no dia seguinte cheguei aqui falei com o mentor ele achou de interessante e no mesmo dia já coloquei em prática

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:1 [fiz umas pequenas alterações s..] (1:197-1:377) (Super)

Codes:[Experimentação]

No memos

fiz umas pequenas alterações sempre resultados dos outros experimentos. refinei um pouco abrangência dos anúncios, mudei o design deles. e comecei a trabalhar o boca a boca.

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:2 [e comecei a trabalhar o boca a..] (1:339-1:376) (Super)

Codes:[Relacionamento com o cliente]
No memos

e comecei a trabalhar
o boca a boca.

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:3 [esta semana devo ter ido em un..] (1:379-1:420) (Super)

Codes:[Métricas]
No memos

esta semana devo ter ido em uns 15 brechós

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:4 [tinha feito um planejamento pa..] (1:691-1:858) (Super)

Codes:[Métricas]
No memos

tinha feito um planejamento para conseguir as 4 vendas eu preciso
no prazo de dois meses e meio, sabe como é o prazo são três vezes então precisava de
uma gordura.

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:5 [provavelmente não alcançaria o..] (1:898-1:949) (Super)

Codes:[Incerteza]
No memos

provavelmente não alcançaria o
resultado esperado.

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:6 [seremos cinco empresas até o f..] (1:1687-1:1728) (Super)

Codes:[Métricas]
No memos

seremos cinco empresas até o final do mês.

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:7 [ajuda sim, penso que seja test..] (1:2784-2:286) (Super)

Codes:[Experimentação]
No memos

a ajuda sim, penso que seja testador de ideias. assim eu tenho uma ideia uma
hipótese, mas não posso jogar meu dinheiro todo nessa ideia, ou perder muito tempo com
uma ideia errada. então testamos. eu gosto de usar a planilha para fazer acompanhamento então estabeleço alguns
parâmetros ou indicadores é um caso específico
não gosto de mudar o prazo. então eu vou ao mercado Hefesto aquela ideia. o mercado
vai me dar uma resposta que pode ou não estar dentro dos meus parametrus. acho que
isso é experimentação.

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:8 [Ele termina na minha tomada de..] (2:386-2:774) (Super)

Codes:[Experimentação]
No memos

Ele termina na minha tomada de decisão, ele começa na minha
hipótese e termina com a minha decisão a respeito da hipótese. é um processo que começa
e termina comigo. as informações que eu busco no mercado são apenas informações para
que eu possa tomar a decisão de forma mais adequada. então a experimentação termina
quando eu decido se continuo ou não com aquela ideia inicial

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:9 [parâmetros totalmente incompar..] (2:1207-2:1241) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]
No memos

parâmetros totalmente incomparáveis

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:10 [o tempo] (2:1671-2:1677) (Super)

Codes:[Tempo]
No memos

o tempo

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:11 [apenas três meses, é muito pou..] (2:2124-2:2161) (Super)

Codes:[Tempo]
No memos

apenas três meses, é muito pouco temp

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:12 [nada de absolutamente nada eu ..] (2:2232-2:2277) (Super)

No codes
No memos

nada de absolutamente nada eu tenho
certeza,

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:13 [estou me adaptando é algo novo..] (2:2475-2:2687) (Super)

No codes
No memos

estou me adaptando é algo novo para mim não sei te responder como eu
estou lidando, tem conversado com bastante gente da área, isso tem feito eu mudar um
pouco a minha forma de pensar mas não é muito fácil.

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:14 [não, eu nunca fiz teste gratui..] (1:2088-1:2553) (Super)

Codes:[Relacionamento com o cliente]
No memos

não, eu nunca fiz teste gratuito em software nenhum, exceto aqueles que
são gratuitos para todo mundo. não sabia que essa possibilidade era viável muito menos
que é normal. quando tive a ideia de começar as visitas em loco, conversei com o mentor
ele me deu essa ideia. sinceramente, não acho muito legal, mas faz Muito sentido. e deu
certo, assim as proprietárias podem usar o produto perceber que é bom e se disponibilizar
para pagar por ele.

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:15 [as visitas estão sendo bem pro..] (1:1240-1:1372) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]
No memos

as visitas estão sendo bem produtivas em geral. mas se veio uma relutância
das pessoas pouco mais velhas em utilizar um software ,

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:16 [abriu um brechó mas o que são ..] (2:1177-2:1376) (Super)

Codes:[Singularidade]
No memos

abriu um brechó mas o que são parâmetros totalmente incomparáveis. até porque

em um estou trabalhando com todos os clientes e outro eu estou trabalhando com as lojas que número São bem distantes

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:17 [Considerando o resultado que t..] (1:861-1:948) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]

No memos

Considerando o resultado que tive, provavelmente não alcançaria o resultado esperado

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:18 [iniciar um novo canal de relac..] (1:598-1:650) (Super)

Codes:[Relacionamento com o cliente]

No memos

iniciar um novo canal de relacionamento com o cliente

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:19 [comecei a trabalhar o boca a b..] (1:341-1:375) (Super)

Codes:[Experimentação]

No memos

comecei a trabalhar o boca a boca

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:20 [as visitas estão sendo bem pro..] (1:1240-1:1285) (Super)

Codes:[Relacionamento com o cliente]

No memos

as visitas estão sendo bem produtivas em geral

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:21 [antes de você chegar estava tr..] (1:1744-1:1886) (Super)

Codes:[Relacionamento com o cliente]

No memos

antes de você chegar estava trocando mensagens com uma loja do Rio Grande do Sul que viu um anúncio umas perguntas a respeito do software

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:22 [ainda não ofereci para que usa..] (1:1890-1:1984) (Super)

Codes:[Proposta de Valor]

No memos

ainda não ofereci para que usasse a plataforma gratuitamente, mas essa possibilidade também

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:23 [não sabia que essa possibilida..] (1:2196-1:2267) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]

No memos

não sabia que essa possibilidade era viável muito menos que é normal.

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:24 [quando tive a ideia de começar..] (1:2270-1:2319) (Super)

Codes:[Relacionamento com o cliente]

No memos

quando tive a ideia de começar as visitas em loco,

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:25 [conversei com o mentor ele me ..] (1:2322-1:2368) (Super)

Codes:[Aceleradora]

No memos

conversei com o mentor
ele me deu essa ideia.

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:26 [quando tive a ideia de começar..] (1:2270-1:2553) (Super)

Codes:[Aprendizado]

No memos

quando tive a ideia de começar as visitas em loco, conversei com o mentor
ele me deu essa ideia. sinceramente, não acho muito legal, mas faz Muito sentido. e deu
certo, assim as proprietárias podem usar o produto perceber que é bom e se disponibilizar
para pagar por ele.

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:27 [: Isso é um pouco complicado, ..] (2:1007-2:1093) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]

No memos

: Isso é um pouco complicado, como eu não tenho experiência no mercado
de software,

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:28 [é muito complicado você ter um..] (2:2300-2:2394) (Super)

No codes

No memos

. é muito complicado você ter uma empresa sem ter a
menor ideia do mercado em que você está.

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:29 [nada de absolutamente nada eu ..] (2:2232-2:2394) (Super)

Codes:[Incerteza]

No memos

nada de absolutamente nada eu tenho
certeza, mais uma insanidade. é muito complicado você ter uma empresa sem ter a
menor ideia do mercado em que você está.

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:1 [Não estão indo tão bem quanto ..] (1:140-1:183) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]

No memos

Não estão indo tão bem quanto eu imaginava.

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:2 [As experimentações estão tendo..] (1:386-1:441) (Super)

Codes:[Experimentação]

No memos

As
experimentações estão tendo resultados muito ruins.

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:3 [Meu objetivo inicial por meio ..] (1:1384-1:1808) (Super)

Codes:[Experimentação]

No memos

Meu objetivo inicial por meio do marketing digital para Instagram, que para mim é uma das ferramentas mais eficientes de marketing hoje, Era que tivéssemos pelo menos 350 visitas em nossa página. para fiz um investimento de R\$ 210,00. Mas isso não se realizou como podes ver, só tivemos pouco mais de 250 visitas e está quase acabando meu prazo. Isso é muito pouco considerando que eu alcancei quase 13 mil pessoas

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:4 [Era que tivéssemos pelo menos ..] (1:1525-1:1624) (Super)

No codes

No memos

Era que tivéssemos pelo menos 350 visitas em nossa página. para fiz um investimento de R\$ 210,00.

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:5 [Mas isso não se realizou como ..] (1:1626-1:1809) (Super)

No codes

No memos

Mas isso não se realizou como podes ver, só tivemos pouco mais de 250 visitas e está quase acabando meu prazo. Isso é muito pouco considerando que eu alcancei quase 13 mil pessoas.

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:6 [estou digerindo ainda, não sei..] (1:2208-1:2249) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]

No memos

estou digerindo ainda, não sei exatamente

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:7 [como eu ainda não tenho parâme..] (1:2357-1:2434) (Super)

Codes:[Singularidade]

No memos

como eu ainda não tenho parâmetro faz negócio, fica bem complicado comparar.

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:8 [preciso saber se tenho demanda..] (2:354-2:406) (Super)

Codes:[Incerteza]

No memos

preciso saber se tenho demanda para o meu produto

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:9 [não sei se meu mercado é muito..] (1:251-1:288) (Super)

Codes:[Incerteza]

No memos

não sei se meu mercado é muito reativo

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:10 [Então, por enquanto não, eu ac..] (2:638-2:817) (Super)

Codes:[Relacionamento com o cliente]

No memos

Então, por enquanto não, eu acreditava que apenas lista já seria o suficiente para atrair um potencial cliente, mas confesso que eu já estou pensando em mudar esse planejamento

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:11 [Não estão indo tão bem quanto ..] (1:140-1:478) (Super)

Codes:[Planejamento]

No memos

Não estão indo tão bem quanto eu imaginava. em geral sou uma pessoa muito realista com relação aos negócios, não sei se meu mercado é muito reativo ou se forma um estou conduzindo não está sendo adequado. mas está muito abaixo do esperado. As experimentações estão tendo resultados muito ruins. Já tenho que pivotar algumas coisas

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:12 [estou conduzindo não está send..] (1:307-1:346) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]

No memos

estou conduzindo não está sendo adequado

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:13 [o Léo continua desenvolvendo, ..] (1:1006-1:1175) (Super)

Codes:[Mudança do Produto]

No memos

o Léo continua desenvolvendo, já está muito melhor do que o mês passado, e muito, muito melhor do que a versão que estava quando apresentei o projeto para aceleradora

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:14 [Meu objetivo inicial por meio ..] (1:1384-1:1583) (Super)

Codes:[Planejamento]

No memos

Meu objetivo inicial por meio do marketing digital para Instagram, que para mim é uma das ferramentas mais eficientes de marketing hoje, Era que tivéssemos pelo menos 350 visitas em nossa página

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:15 [Mas isso não se realizou] (1:1626-1:1651) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]

No memos

Mas isso não se realizou

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:16 [São apenas estes que estão na ..] (1:1915-1:2128) (Super)

Codes:[Experimentação]

No memos

São apenas estes que estão na tabela aqui. Na verdade, ele encerra dia 07 amanhã, mas já vi que o resultado não será alcançado. Fiz outros dois anúncios, mas baratos com parâmetros diferentes do anúncio inicial.

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:17 [mas baratos com parâmetros dif..] (1:2070-1:2128) (Super)

Codes:[Aprendizado]

No memos

mas baratos com parâmetros diferentes do anúncio inicial.

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:18 [os parâmetros estejam muito am..] (1:2286-1:2319) (Super)

Codes:[Aprendizado]

No memos

os parâmetros estejam muito amplos

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:19 [como eu ainda não tenho parâme..] (1:2357-1:2403) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]

No memos

como eu ainda não
tenho parâmetro faz negócio

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:20 [como eu ainda não tenho parâme..] (1:2357-1:2433) (Super)

Codes:[Singularidade]

No memos

como eu ainda não
tenho parâmetro faz negócio, fica bem complicado comparar

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:21 [eles acham que os prazos são m..] (1:2786-1:2826) (Super)

Codes:[Aceleradora]

No memos

eles acham que os prazos são muito longos

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:22 [não há muito que testar agora,..] (2:307-2:487) (Super)

Codes:[Experimentação]

No memos

não há muito que testar agora, apenas mercado, preciso saber se tenho
demanda para o meu produto, eu sei que é bom é necessário, só não sei sobre as pessoas
já perceberam isso

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:23 [testar agora, apenas mercado] (2:324-2:351) (Super)

Codes:[Proposta de Valor] [Relacionamento com o cliente]

No memos

testar agora, apenas mercado

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:24 [eu sei que é bom é necessário,..] (2:409-2:487) (Super)

Codes:[Proposta de Valor]

No memos

eu sei que é bom é necessário, só não sei sobre as pessoas
já perceberam isso

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:25 [Então, por enquanto não, eu ac..] (2:638-2:820) (Super)

Codes:[Planejamento]

No memos

Então, por enquanto não, eu acreditava que apenas lista já seria o suficiente
para atrair um potencial cliente, mas confesso que eu já estou pensando em mudar esse

planejamento. N

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:26 [u acreditava que apenas lista ..] (2:664-2:818) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]

No memos

u acreditava que apenas lista já seria o suficiente para atrair um potencial cliente, mas confesso que eu já estou pensando em mudar esse planejamento.

P19: Margo A1a.jpg - 19:1 [Margo A1a.jpg] (666:947) (Super)

Codes:[Segmento de Cliente]

No memos

:arina



P22: Margo A1d.jpg - 22:1 [Margo A1d.jpg] (415:969) (Super)

Codes:[Métricas]

No memos

81

Cliques na promoção

Ar site 307
da promoção mais recente

Ar perfil 106
da promoção mais recente

Cobertura**46.824**

Pessoas alcançadas

98% não estavam seguindo você

54% vieram da sua promoção atual

Impressões 150.891
da promoção mais recente

P23: Margo A2a.jpg - 23:1 [Margo A2a.jpg] (620:939) (Super)

Codes:[Segmento de Cliente]

No memos



P26: Margo A2d.jpg - 26:1 [Margo A2d.jpg] (415:931) (Super)

Codes:[Métricas]

No memos

251

Cliques na promoção

perfil	274
promoção	
te	10
moção	
i	4
promoção	

rt

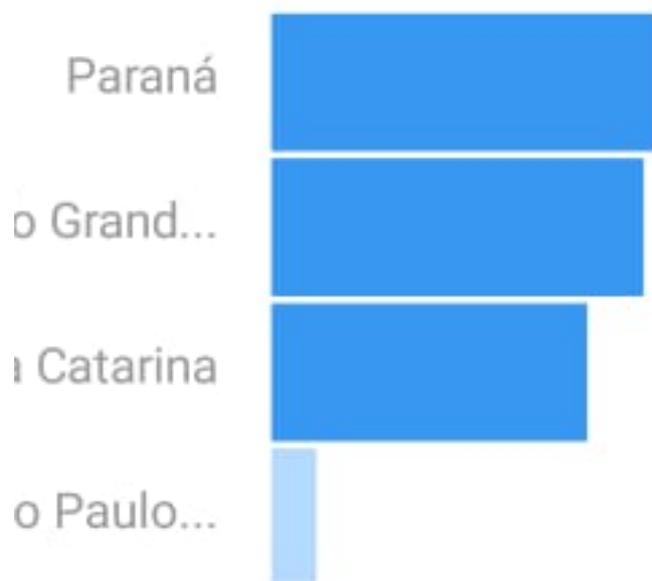
12.747

Pessoas alcançadas

P27: Margo A3a.jpg - 27:1 [Margo A3a.jpg] (496:771) (Super)

Codes:[Segmento de Cliente]

No memos



P30: Margo A3d.jpg - 30:1 [Margo A3d.jpg] (405:935) (Super)

Codes:[Métricas]

No memos

22

Cliques na promoção

23

ção

12.637

Pessoas alcançadas

95% não estavam seguindo você

95% vieram da sua promoção

13.318

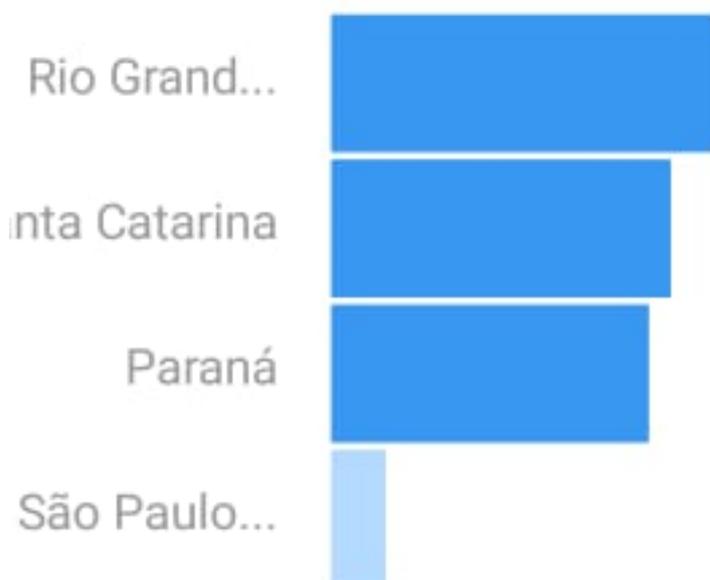
ção

0

P31: Margo A4a.jpg - 31:1 [Margo A4a.jpg] (582:895) (Super)

Codes:[Segmento de Cliente]

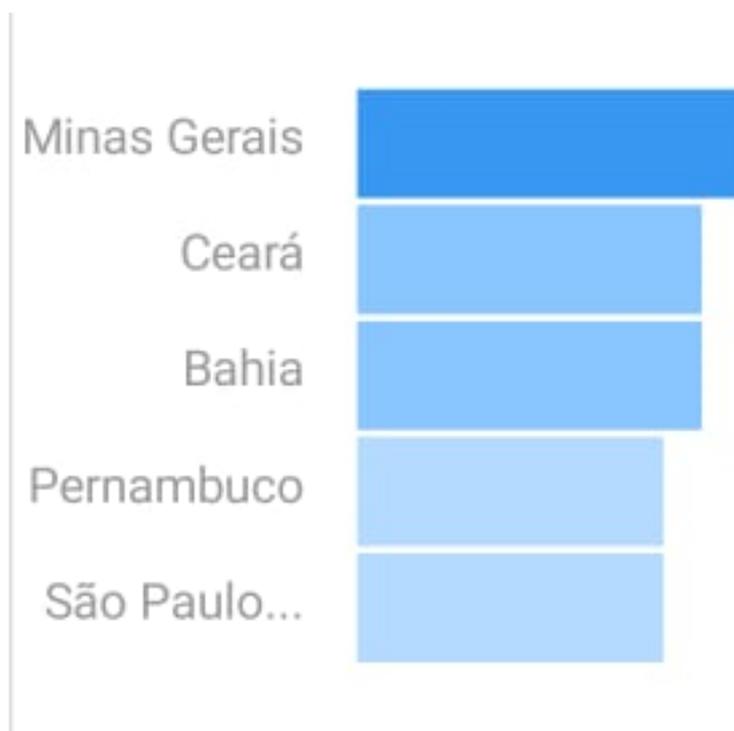
No memos



P34: Margo A5a.jpg - 34:1 [Margo A5a.jpg] (644:917) (Super)

Codes:[Segmento de Cliente]

No memos



P37: Margo A5d.jpg - 37:1 [Margo A5d.jpg] (399:943) (Super)

Codes:[Métricas]

No memos

168

Cliques na promoção

549

ão mais recente

49

ão mais recente

123.475

Pessoas alcançadas

9% não estavam seguindo você

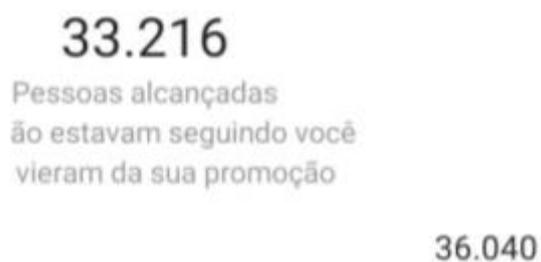
% vieram da sua promoção atual

165.788

P38: Margo E4d.jpg - 38:1 [Margo E4d.jpg] (373:985) (Super)

Codes:[Métricas]

No memos



Códigos das entrevistas *startup* Margo 26/11/2019

All current quotations (90). Quotation-Filter: All

HU:Margo - 20191126
File: [C:\Users\vrost\Desktop\AtlasTI\Margo - 20191126.hpr7]
Edited by:Super
Date/Time:2020-02-10 21:59:19

P15: Margo - Entrevista 042019.pdf - 15:1 [que voltássemos uma plataforma..] (@681-@666) (Super)
Codes:[Hipótese Negócio]
No memos

que voltássemos uma plataforma para compartilhamento das peças.

P15: Margo - Entrevista 042019.pdf - 15:2 [Temos clientes que querem busc..] (1:2294-1:2413) (Super)
Codes:[Hipótese Negócio]
No memos

Temos clientes que querem buscar peças,
mas uma grande parte das clientes vinha ou vem em busca de algo bem específico.

P15: Margo - Entrevista 042019.pdf - 15:3 [são apenas três meses para que..] (2:948-2:1046) (Super)

Codes:[Métricas]

No memos

são apenas três meses para que
eu consiga pelo menos quatro usuários pagantes da minha plataforma

P15: Margo - Entrevista 042019.pdf - 15:4 [estou levantando os dados para..] (2:2248-2:2357) (Super)

Codes:[Planejamento]

No memos

estou levantando os dados para fazer um planejamento de
como vamos agir em vista que o prazo é muito curto.

P15: Margo - Entrevista 042019.pdf - 15:5 [nos meus outros negócios eu fi..] (2:2458-2:2619) (Super)

Codes:[Planejamento] [Singularidade] [Tempo]

No memos

nos meus outros negócios eu fiz plano de negócio, mas eu tinha bem mais
tempo do que tenho hoje, vou fazer apenas uma planilha com os testes que pretendo fazer.

P15: Margo - Entrevista 042019.pdf - 15:6 [exceto pelo variável tempo, qu..] (2:2929-2:2990) (Super)

Codes:[Tempo]

No memos

exceto pelo variável tempo, que realmente, será muito diferent

P15: Margo - Entrevista 042019.pdf - 15:7 [só números para um acompanhame..] (3:133-3:259) (Super)

Codes:[Métricas]

No memos

só números para um
acompanhamento do meu negócio. gosto de muito de números, facilita muito na hora da
tomada de decisão.

P15: Margo - Entrevista 042019.pdf - 15:8 [A aceleradora me dá mentoria a..] (3:467-3:546) (Super)

Codes:[Aceleradora]

No memos

A aceleradora me dá mentoria a respeito do negócio e uma infraestrutura gratuita

P15: Margo - Entrevista 042019.pdf - 15:9 [Nesse momento eu tive um insgh..] (2:496-2:792) (Super)

Codes:[Estratégia]

No memos

Nesse momento eu tive um insght para o Margo, isso aconteceu no final do ano passado
então meu marido fez um MVP. Minha área não é a de tecnologia e, sim a de serviços que
onde tenho maior experiência e entendimento então resolvi se paga em um processo seletivo
para abrir a minha estrad

P15: Margo - Entrevista 042019.pdf - 15:10 [A princípio marketing digital ..] (2:1997-2:2078) (Super)

Codes:[Relacionamento com o cliente]
No memos

A princípio marketing digital já existem diversos brechós cadastrados nas redes.

P15: Margo - Entrevista 042019.pdf - 15:11 [Quero testar as formas de me c..] (2:2742-2:2795) (Super)

Codes:[Relacionamento com o cliente]
No memos

Quero testar as formas de me comunicar com meu cliente

P15: Margo - Entrevista 042019.pdf - 15:12 [Quero testar as formas de me c..] (2:2742-2:2992) (Super)

Codes:[Planejamento]
No memos

Quero testar as formas de me comunicar com meu cliente, essas ações já fiz na época do brechó fui expandindo meu negócio conforme os negócios foram melhorando aqui não será diferente, exceto pelo variável tempo, que realmente, será muito diferente.

P15: Margo - Entrevista 042019.pdf - 15:13 [mas área de tecnologia é algo ..] (3:430-3:516) (Super)

Codes:[Incerteza] [Racionalidade Limitada]
No memos

mas área de tecnologia é algo novo.
A aceleradora me dá mentoria a respeito do negócio

P16: Margo - Entrevista 062019.pdf - 16:1 [muito rápido] (1:432-1:443) (Super)

Codes:[Tempo]
No memos

muito rápido

P16: Margo - Entrevista 062019.pdf - 16:2 [foi tudo muito louco] (1:406-1:428) (Super)

No codes
No memos

... foi tudo muito louco

P16: Margo - Entrevista 062019.pdf - 16:3 [comecei a fazer contatos corpo..] (1:538-1:600) (Super)

Codes:[Experimentação] [Relacionamento com o cliente]
No memos

comecei a fazer contatos
corpo a corpo com as donas das lojas

P16: Margo - Entrevista 062019.pdf - 16:4 [não ficaram... não consegui aten..] (1:1031-1:1143) (Super)

Codes:[Experimentação]
No memos

não ficaram... não consegui atender nenhuma das metas que coloquei. não foi da forma que eu imaginava que seria

P16: Margo - Entrevista 062019.pdf - 16:5 [Os experimentos foram muito bo..] (1:1247-1:1476) (Super)

Codes:[Aprendizado]

No memos

Os experimentos foram muito bons pois acabei de assistir da ideia antes de investir muito tempo o dinheiro em um negócio que aparentemente não tem mercado. a experiência me fez ter certeza de que meu ramo é o de serviço mesmo

P16: Margo - Entrevista 062019.pdf - 16:6 [algumas até começaram a testar..] (1:645-1:688) (Super)

Codes:[Relacionamento com o cliente]

No memos

algumas até começaram a testar o software.

P16: Margo - Entrevista 062019.pdf - 16:7 [eu ainda não estava muito cont..] (1:691-1:944) (Super)

Codes:[Singularidade]

No memos

eu ainda não estava muito contente com o resultado. minha cabeça começou a trabalhar alternativas e um dia à noite tive este insight. no dia seguinte cheguei aqui falei com o mentor ele achou de interessante e no mesmo dia já coloquei em prática.

P16: Margo - Entrevista 062019.pdf - 16:8 [não consegui atender nenhuma d..] (1:1045-1:1144) (Super)

Codes:[Incerteza]

No memos

não consegui atender nenhuma das metas que coloquei. não foi da forma que eu imaginava que seria.

P16: Margo - Entrevista 062019.pdf - 16:9 [Os experimentos foram muito bo..] (1:1247-1:1477) (Super)

Codes:[Aprendizado]

No memos

Os experimentos foram muito bons pois acabei de assistir da ideia antes de investir muito tempo o dinheiro em um negócio que aparentemente não tem mercado. a experiência me fez ter certeza de que meu ramo é o de serviço mesmo.

P16: Margo - Entrevista 062019.pdf - 16:10 [no dia seguinte cheguei aqui f..] (1:829-1:943) (Super)

Codes:[Aceleradora]

No memos

no dia seguinte cheguei aqui falei com o mentor ele achou de interessante e no mesmo dia já coloquei em prática

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:1 [fiz umas pequenas alterações s..] (1:197-1:377) (Super)

Codes:[Experimentação]

No memos

fiz umas pequenas alterações sempre resultados dos outros experimentos. refinei um pouco abrangência dos anúncios, mudei o design deles. e comecei a trabalhar o boca a boca.

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:2 [e comecei a trabalhar o boca a..] (1:339-1:376) (Super)

Codes:[Relacionamento com o cliente]

No memos

e comecei a trabalhar
o boca a boca.

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:3 [esta semana devo ter ido em un..] (1:379-1:420) (Super)

Codes:[Métricas]

No memos

esta semana devo ter ido em uns 15 brechós

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:4 [tinha feito um planejamento pa..] (1:691-1:858) (Super)

Codes:[Métricas]

No memos

tinha feito um planejamento para conseguir as 4 vendas eu preciso
no prazo de dois meses e meio, sabe como é o prazo são três vezes então precisava de
uma gordura.

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:5 [provavelmente não alcançaria o..] (1:898-1:949) (Super)

Codes:[Incerteza]

No memos

provavelmente não alcançaria o
resultado esperado.

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:6 [seremos cinco empresas até o f..] (1:1687-1:1728) (Super)

Codes:[Métricas]

No memos

seremos cinco empresas até o final do mês.

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:7 [ajuda sim, penso que seja test..] (1:2784-2:286) (Super)

Codes:[Experimentação]

No memos

a ajuda sim, penso que seja testador de ideias. assim eu tenho uma ideia uma
hipótese, mas não posso jogar meu dinheiro todo nessa ideia, ou perder muito tempo com
uma ideia errada. então testamos. eu gosto de usar a planilha para fazer acompanhamento então estabeleço alguns parâmetros
ou indicadores é um caso específico
não gosto de mudar o prazo. então eu vou ao mercado Hefesto aquela ideia. o mercado
vai me dar uma resposta que pode ou não estar dentro dos meus parametrus. acho que
isso é experimentação.

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:8 [Ele termina na minha tomada de..] (2:386-2:774) (Super)

Codes:[Experimentação]

No memos

Ele termina na minha tomada de decisão, ele começa na minha
hipótese e termina com a minha decisão a respeito da hipótese. é um processo que começa
e termina comigo. as informações que eu busco no mercado são apenas informações para
que eu possa tomar a decisão de forma mais adequada. então a experimentação termina
quando eu decido se continuo ou não com aquela ideia inicial

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:9 [parâmetros totalmente incompar..] (2:1207-2:1241) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]

No memos

parâmetros totalmente incomparáveis

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:10 [o tempo] (2:1671-2:1677) (Super)

Codes:[Tempo]

No memos

o tempo

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:11 [apenas três meses, é muito pou..] (2:2124-2:2161) (Super)

Codes:[Tempo]

No memos

apenas três meses, é muito pouco temp

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:12 [nada de absolutamente nada eu ..] (2:2232-2:2277) (Super)

No codes

No memos

nada de absolutamente nada eu tenho certeza,

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:13 [estou me adaptando é algo novo..] (2:2475-2:2687) (Super)

No codes

No memos

estou me adaptando é algo novo para mim não sei te responder como eu estou lidando, tem conversado com bastante gente da área, isso tem feito eu mudar um pouco a minha forma de pensar mas não é muito fácil.

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:14 [não, eu nunca fiz teste gratui..] (1:2088-1:2553) (Super)

Codes:[Relacionamento com o cliente]

No memos

não, eu nunca fiz teste gratuito em software nenhum, exceto aqueles que são gratuitos para todo mundo. não sabia que essa possibilidade era viável muito menos que é normal. quando tive a ideia de começar as visitas em loco, conversei com o mentor ele me deu essa ideia. sinceramente, não acho muito legal, mas faz Muito sentido. e deu certo, assim as proprietárias podem usar o produto perceber que é bom e se disponibilizar para pagar por ele.

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:15 [as visitas estão sendo bem pro..] (1:1240-1:1372) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]

No memos

as visitas estão sendo bem produtivas em geral. mas se veio uma relutância das pessoas pouco mais velhas em utilizar um software ,

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:16 [abriu um brechó mas o que são ..] (2:1177-2:1376) (Super)

Codes:[Singularidade]

No memos

abriu um brechó mas o que são parâmetros totalmente incomparáveis. até porque em um estou trabalhando com todos os clientes e outro eu estou trabalhando com as lojas

que número São bem distantes

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:17 [Considerando o resultado que t..] (1:861-1:948) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]

No memos

Considerando o resultado que tive, provavelmente não alcançaria o resultado esperado

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:18 [iniciar um novo canal de relac..] (1:598-1:650) (Super)

Codes:[Relacionamento com o cliente]

No memos

iniciar um novo canal de relacionamento com o cliente

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:19 [comecei a trabalhar o boca a b..] (1:341-1:375) (Super)

Codes:[Experimentação]

No memos

comecei a trabalhar
o boca a boca

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:20 [as visitas estão sendo bem pro..] (1:1240-1:1285) (Super)

Codes:[Relacionamento com o cliente]

No memos

as visitas estão sendo bem produtivas em geral

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:21 [antes de você chegar estava tr..] (1:1744-1:1886) (Super)

Codes:[Relacionamento com o cliente]

No memos

antes de você
chegar estava trocando mensagens com uma loja do Rio Grande do Sul que viu um anúncio
umas perguntas a respeito do software

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:22 [ainda não ofereci para que usa..] (1:1890-1:1984) (Super)

Codes:[Proposta de Valor]

No memos

ainda não ofereci para que usasse a plataforma
gratuitamente, mas essa possibilidade também

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:23 [não sabia que essa possibilida..] (1:2196-1:2267) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]

No memos

não sabia que essa possibilidade era viável muito menos
que é normal.

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:24 [quando tive a ideia de começar..] (1:2270-1:2319) (Super)

Codes:[Relacionamento com o cliente]

No memos

quando tive a ideia de começar as visitas em loco,

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:25 [conversei com o mentor ele me ..] (1:2322-1:2368) (Super)

Codes:[Aceleradora]

No memos

conversei com o mentor
ele me deu essa ideia.

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:26 [quando tive a ideia de começar..] (1:2270-1:2553) (Super)

Codes:[Aprendizado]

No memos

quando tive a ideia de começar as visitas em loco, conversei com o mentor
ele me deu essa ideia. sinceramente, não acho muito legal, mas faz Muito sentido. e deu
certo, assim as proprietárias podem usar o produto perceber que é bom e se disponibilizar
para pagar por ele.

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:27 [: Isso é um pouco complicado, ..] (2:1007-2:1093) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]

No memos

: Isso é um pouco complicado, como eu não tenho experiência no mercado
de software,

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:28 [é muito complicado você ter um..] (2:2300-2:2394) (Super)

No codes

No memos

. é muito complicado você ter uma empresa sem ter a
menor ideia do mercado em que você está.

P17: Margo - Entrevista 0520191.pdf - 17:29 [nada de absolutamente nada eu ..] (2:2232-2:2394) (Super)

Codes:[Incerteza]

No memos

nada de absolutamente nada eu tenho
certeza, mais uma insanidade. é muito complicado você ter uma empresa sem ter a
menor ideia do mercado em que você está.

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:1 [Não estão indo tão bem quanto ..] (1:140-1:183) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]

No memos

Não estão indo tão bem quanto eu imaginava.

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:2 [As experimentações estão tendo..] (1:386-1:441) (Super)

Codes:[Experimentação]

No memos

As
experimentações estão tendo resultados muito ruins.

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:3 [Meu objetivo inicial por meio ..] (1:1384-1:1808) (Super)

Codes:[Experimentação]
No memos

Meu objetivo inicial por meio do marketing digital para Instagram, que para mim é uma das ferramentas mais eficientes de marketing hoje, Era que tivéssemos pelo menos 350 visitas em nossa página. para fiz um investimento de R\$ 210,00. Mas isso não se realizou como podes ver, só tivemos pouco mais de 250 visitas e está quase acabando meu prazo. Isso é muito pouco considerando que eu alcancei quase 13 mil pessoas

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:4 [Era que tivéssemos pelo menos ..] (1:1525-1:1624) (Super)
No codes
No memos

Era que tivéssemos pelo menos 350 visitas em nossa página. para fiz um investimento de R\$ 210,00.

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:5 [Mas isso não se realizou como ..] (1:1626-1:1809) (Super)
No codes
No memos

Mas isso não se realizou como podes ver, só tivemos pouco mais de 250 visitas e está quase acabando meu prazo. Isso é muito pouco considerando que eu alcancei quase 13 mil pessoas.

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:6 [estou digerindo ainda, não sei..] (1:2208-1:2249) (Super)
Codes:[Racionalidade Limitada]
No memos

estou digerindo ainda, não sei exatamente

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:7 [como eu ainda não tenho parâme..] (1:2357-1:2434) (Super)
Codes:[Singularidade]
No memos

como eu ainda não tenho parâmetro faz negócio, fica bem complicado comparar.

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:8 [preciso saber se tenho demanda..] (2:354-2:406) (Super)
Codes:[Incerteza]
No memos

preciso saber se tenho demanda para o meu produto

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:9 [não sei se meu mercado é muito..] (1:251-1:288) (Super)
Codes:[Incerteza]
No memos

não sei se meu mercado é muito reativo

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:10 [Então, por enquanto não, eu ac..] (2:638-2:817) (Super)
Codes:[Relacionamento com o cliente]
No memos

Então, por enquanto não, eu acreditava que apenas lista já seria o suficiente

para atrair um potencial cliente, mas confesso que eu já estou pensando em mudar esse planejamento

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:11 [Não estão indo tão bem quanto ..] (1:140-1:478) (Super)

Codes:[Planejamento]

No memos

Não estão indo tão bem quanto eu imaginava. em geral sou uma pessoa muito realista com relação aos negócios, não sei se meu mercado é muito reativo ou se forma um estou conduzindo não está sendo adequado. mas está muito abaixo do esperado. As experimentações estão tendo resultados muito ruins. Já tenho que pivotar algumas coisas

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:12 [estou conduzindo não está send..] (1:307-1:346) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]

No memos

estou conduzindo não está sendo adequado

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:13 [o Léo continua desenvolvendo, ..] (1:1006-1:1175) (Super)

Codes:[Mudança do Produto]

No memos

o Léo continua desenvolvendo, já está muito melhor do que o mês passado, e muito, muito melhor do que a versão que estava quando apresentei o projeto para aceleradora

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:14 [Meu objetivo inicial por meio ..] (1:1384-1:1583) (Super)

Codes:[Planejamento]

No memos

Meu objetivo inicial por meio do marketing digital para Instagram, que para mim é uma das ferramentas mais eficientes de marketing hoje, Era que tivéssemos pelo menos 350 visitas em nossa página

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:15 [Mas isso não se realizou] (1:1626-1:1651) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]

No memos

Mas isso não se realizou

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:16 [São apenas estes que estão na ..] (1:1915-1:2128) (Super)

Codes:[Experimentação]

No memos

São apenas estes que estão na tabela aqui. Na verdade, ele encerra dia 07 amanhã, mas já vi que o resultado não será alcançado. Fiz outros dois anúncios, mas baratos com parâmetros diferentes do anúncio inicial.

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:17 [mas baratos com parâmetros dif..] (1:2070-1:2128) (Super)

Codes:[Aprendizado]

No memos

mas baratos com parâmetros diferentes do anúncio inicial.

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:18 [os parâmetros estejam muito am..] (1:2286-1:2319) (Super)

Codes:[Aprendizado]

No memos

os parâmetros estejam muito amplos

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:19 [como eu ainda não tenho parâme..] (1:2357-1:2403) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]

No memos

como eu ainda não
tenho parâmetro faz negócio

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:20 [como eu ainda não tenho parâme..] (1:2357-1:2433) (Super)

Codes:[Singularidade]

No memos

como eu ainda não
tenho parâmetro faz negócio, fica bem complicado comparar

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:21 [eles acham que os prazos são m..] (1:2786-1:2826) (Super)

Codes:[Aceleradora]

No memos

eles acham que os prazos são muito longos

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:22 [não há muito que testar agora,..] (2:307-2:487) (Super)

Codes:[Experimentação]

No memos

não há muito que testar agora, apenas mercado, preciso saber se tenho
demanda para o meu produto, eu sei que é bom é necessário, só não sei sobre as pessoas
já perceberam isso

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:23 [testar agora, apenas mercado] (2:324-2:351) (Super)

Codes:[Proposta de Valor] [Relacionamento com o cliente]

No memos

testar agora, apenas mercado

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:24 [eu sei que é bom é necessário,..] (2:409-2:487) (Super)

Codes:[Proposta de Valor]

No memos

eu sei que é bom é necessário, só não sei sobre as pessoas
já perceberam isso

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:25 [Então, por enquanto não, eu ac..] (2:638-2:820) (Super)

Codes:[Planejamento]

No memos

Então, por enquanto não, eu acreditava que apenas lista já seria o suficiente
para atrair um potencial cliente, mas confesso que eu já estou pensando em mudar esse

planejamento. N

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:26 [u acreditava que apenas lista ..] (2:664-2:818) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]

No memos

u acreditava que apenas lista já seria o suficiente para atrair um potencial cliente, mas confesso que eu já estou pensando em mudar esse planejamento.

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:27 [Instagram, que para mim é uma ..] (1:1440-1:1522) (Super)

Codes:[Singularidade]

No memos

Instagram, que para mim é uma das ferramentas mais eficientes de marketing hoje

P18: Margo - Entrevista 0520190.pdf - 18:28 [acho muito difícil trabalhar c..] (1:2833-1:2882) (Super)

Codes:[Singularidade]

No memos

acho muito difícil trabalhar com metas semanais,

P19: Margo A1a.jpg - 19:1 [Margo A1a.jpg] (666:947) (Super)

Codes:[Segmento de Cliente]

No memos

:arina



P22: Margo A1d.jpg - 22:1 [Margo A1d.jpg] (415:969) (Super)

Codes:[Métricas]

No memos

81

Cliques na promoção

Ar site 307

da promoção mais recente

Ar perfil 106

da promoção mais recente

Coberta

46.824

Pessoas alcançadas

98% não estavam seguindo você

54% vieram da sua promoção atual

Impressões 150.891

da promoção mais recente

P23: Margo A2a.jpg - 23:1 [Margo A2a.jpg] (620:939) (Super)

Codes:[Segmento de Cliente]

No memos



P26: Margo A2d.jpg - 26:1 [Margo A2d.jpg] (415:931) (Super)

Codes:[Métricas]

No memos

251

Cliques na promoção

perfil	274
promoção	
te	10
moção	
i	4
romoção	

rt

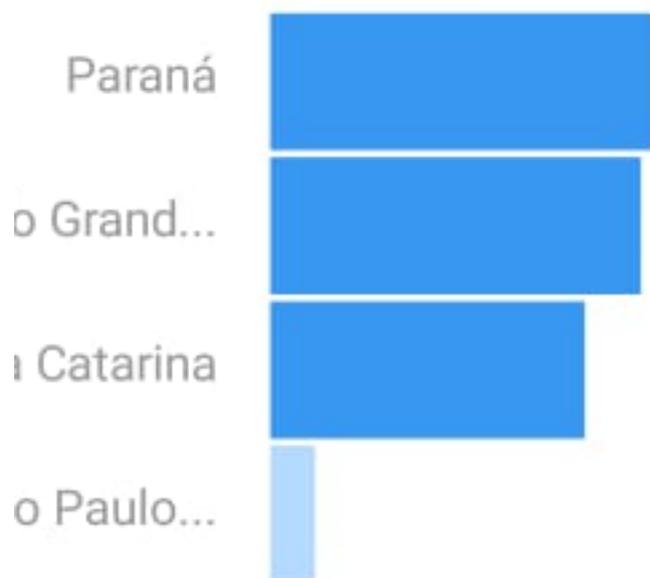
12.747

Pessoas alcançadas

P27: Margo A3a.jpg - 27:1 [Margo A3a.jpg] (496:771) (Super)

Codes:[Segmento de Cliente]

No memos



P30: Margo A3d.jpg - 30:1 [Margo A3d.jpg] (405:935) (Super)

Codes:[Métricas]

No memos

22

Cliques na promoção

23

ção

12.637

Pessoas alcançadas

95% não estavam seguindo você

95% vieram da sua promoção

13.318

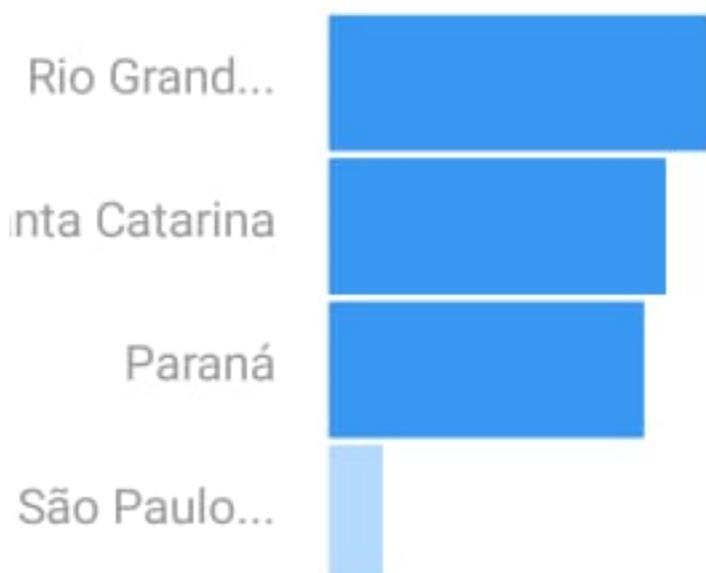
ção

0

P31: Margo A4a.jpg - 31:1 [Margo A4a.jpg] (582:895) (Super)

Codes:[Segmento de Cliente]

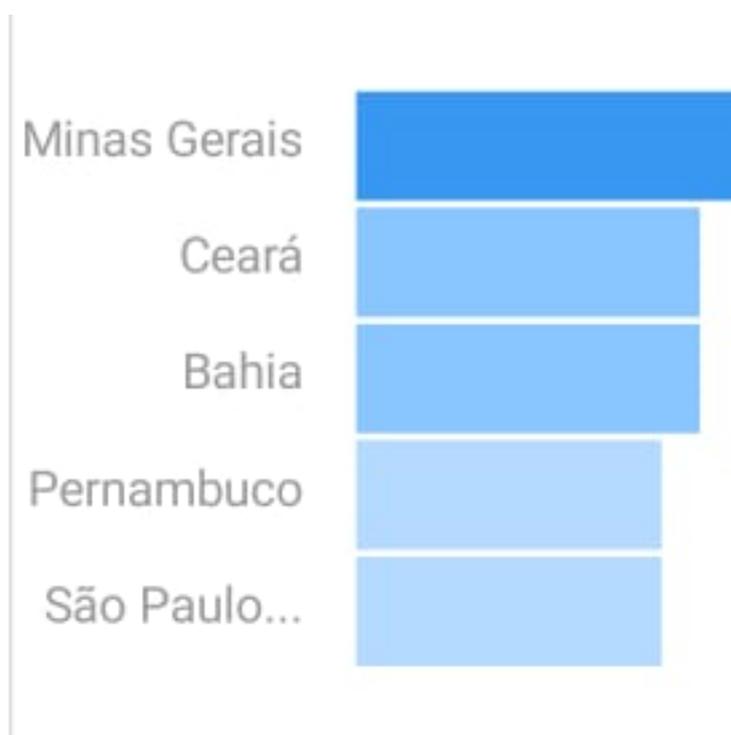
No memos



P34: Margo A5a.jpg - 34:1 [Margo A5a.jpg] (644:917) (Super)

Codes:[Segmento de Cliente]

No memos



P37: Margo A5d.jpg - 37:1 [Margo A5d.jpg] (399:943) (Super)

Codes:[Métricas]

No memos

168

Cliques na promoção

549

ão mais recente

49

ão mais recente

123.475

Pessoas alcançadas

9% não estavam seguindo você

% vieram da sua promoção atual

165.788

P38: Margo E4d.jpg - 38:1 [Margo E4d.jpg] (373:985) (Super)

Codes:[Métricas]

No memos



Códigos da entrevista da *Startup* Conde – 30/10/2019

All current quotations (148). Quotation-Filter: All

HU:Conde- 20191030
 File: [C:\Users\vrost\Desktop\AtlasTI\Conde- 20191030.hpr7]
 Edited by:Super
 Date/Time:2020-02-10 22:36:25

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:1 [Eles estão certificando empres..] (7:2265-7:2429) (Super)
 Codes:[Racionalidade Limitada]
 No memos

Eles estão certificando empresas e avançando muito,
 é uma novidade para eles, eu visitei lá, eu fiquei assustado, como a estrutura e como é o país
 como é a China

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:2 [Ahhh, porque agora que eles es..] (7:1504-7:1648) (Super)
 No codes
 No memos

Ahhh, porque agora que eles estão entrando para as indústrias, agora que da onde porque tem muita indústria lá. Agora que eles estão entrando.

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:3 [um grande mercado para a Quali..] (7:2802-7:2940) (Super)

No codes

No memos

um grande mercado

para a Conde, isso é recente ainda, to falando de agora esse ano né, foi uma coisa que a gente percebeu esse ano,

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:4 [isso é recente ainda, to falan..] (7:2840-7:2889) (Super)

No codes

No memos

isso é recente ainda, to falando de agora esse ano

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:5 [A gente passou um tempo estrut..] (7:3143-7:3224) (Super)

Codes:[Planejamento]

No memos

A gente passou um tempo estruturando o negócio, da empresa do que a gente queria

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:6 [Era tudo sonho, era tudo beste..] (8:2013-8:2120) (Super)

No codes

No memos

Era tudo sonho, era tudo besteira, mas foi bom para entendermos essa diferença entre planejado e realizado

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:7 [Sim, especificamente esse ano ..] (10:680-10:790) (Super)

No codes

No memos

Sim, especificamente esse ano sim, estamos experimentando um novo modelo de negócio, que chamamos de Minerva,

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:8 [Conde nós estamos nos sent..] (10:903-10:1028) (Super)

No codes

No memos

Conde nós estamos

nos sentindo travados no crescimento e eu tenho associado muito tudo isso ao nosso modelo de vendas.

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:9 [Não vamos, não. "Inbould" é as..] (10:1236-10:1943) (Super)

Codes:[Relacionamento com o cliente]

No memos

Não vamos, não. "Inbould" é assim nós divulgamos o material em massa e o cliente vem, é a entrada ele entra e isso gera o material para equipe de vendas, só aqui que gera tudo, aqui que eu digo pq o marketing ta aqui nessas salas ao lado, bem aqui ele gera todo esse material em massa e divulgação tudo em massa o canal do youtube sobre gestão da qualidade hoje no Brasil o maior é nosso em número de inscritos e visualizações tais é nosso,

nós temos o principal Blog sobre Gestão da qualidade nós patrocinamos o maior evento sobre Gestão da qualidade no Brasil que é da Associação Brasileira da Qualidade “ABQ” nós somos os patrocinadores/apoiadores nós temos alguns eventos itinerantes rodamos

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:10 [Conde nesse meio, o consul..] (11:756-11:970) (Super)

No codes
No memos

Conde nesse meio, o consultor é parceiro também, se ele indica cliente ele ganha comissão, o volume é pequeno tem servido mais para alimentar o “ibape” mais para alimentar o material do pessoal que vem aqui.

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:11 [Hoje a venda de Conde a en..] (11:972-11:1500) (Super)

Codes:[Relacionamento com o cliente]
No memos

Hoje

a venda de Conde a entrada, entrada mesmo do vendedor tem uma equipe de vendas está inclusive na outra sala esse aqui fica entre marketing e vendas, estamos no meio e a reunião por coincidência acontece aqui das duas equipes as reuniões das duas equipes se encontram aqui o material que o vendedor pré venda e vendas utilizam ali em grande parte ele vem do que a gente chama de teste gratuito, pessoal de marketing alimenta com material, vídeo, sobre a importância da gestão porque tem indicadores porque

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:12 [e vai afunilando até que chega..] (11:1558-11:2658) (Super)

Codes:[Relacionamento com o cliente]
No memos

e vai afunilando até que chega num fundo de funil que é quando fala sobre a importância de ter um software e tudo mais, ai se isso avança lá no final a gente trata muito sobre os diferenciais do Conde já desde o começo como software, ai ele entra pra testar e conhecer, nesse momento o pré vendas liga para ele, testou produto contato pronto, deixa eles em massa agora é um pra um, esse é o nosso qualificar, qualificar no marketing significa trazer o cara para o teste gratuito... para você em linhas gerais, gerais bem gerais e pré vendas vai ligar, um para um, eles que testam no Brasil estamos falando em torno de uns seiscentos testes gratuitos mês, América Latina cento e cinquenta talvez perto de duzentos” lides” mês, talvez cento e cinquenta lres mês gerados e todos eles têm pré vendas que ligam, e vão ver é isso mesmo que está procurando, posso te ajudar, ficou alguma dúvida, tudo mais dependendo do assunto ele diz vou te passar para um especialista que é o nosso vendedor ai qualificou e o vendedor negocia, até fechar negócio, essa é a nossa máquina de vendas

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:13 [Primeiro ponto, para atender, ..] (11:2744-11:2919) (Super)

Codes:[Aprendizado] [Estratégia]
No memos

Primeiro ponto, para atender, a gente queria expandir globalmente e para poder expandir globalmente nesse modelo temos que falar todos os idiomas do mundo, senão não vende,

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:14 [hoje a gente só vende se eu co..] (11:2960-11:3381) (Super)

No codes
No memos

hoje a gente só vende se eu conseguir falar a língua do cara, e a gente experimentou primeiro que era sonho nós aprendermos um idioma e tentar e isso aconteceu, a gente ficou no ano passado não atrasado, primeira ação que fizemos de LATAM .foi uma parte da equipe que meio que falava espanhol falava, tem um pessoal aqui que fala ainda mais aqui na cidade em Floripa também tem um pessoal que fala acha que fala

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:15 [contratamos pessoal no cursinh..] (12:37-12:824) (Super)

Codes:[Experimentação]

No memos

contratamos pessoal no cursinho de espanhol, foram fazendo e tal, começamos investir em anúncios pagos isso é fundo de funil já gera “lide” é caro mas já gera lidi” experimentar a máquina e fazer rodar e gerou apresentarem espanhol outro idioma assim sem ver só ouvindo é difícil, sem ver tentamos só ouvindo assim é difícil em outro idioma nesse nível de portunhol que tem aqui é impossível, o pessoal achou que já falava acabou tudo esse era o nosso sonho, a gente achou que desse jeito com nosso meio inglês ia conseguir com meio espanhol ia conseguir com alguém que falasse não ia conseguir desse jeito vendendo dessa maneira, então pelo menos para “LATAM” vamos tentar trazer alguém ativo para ver se isso faz diferença, ai foi a primeira comunicação que a gente fez

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:16 [chegou a ideia da gestão de qu..] (1:2414-1:2825) (Super)

Codes:[Hipótese Negócio]

No memos

chegou a ideia da gestão de qualidade tudo no papel ficou tudo meio esquisito, e ai fomos buscar uma solução no mercado, em 2007 encontramos uma empresa em Joinville que é nossa concorrente hoje Softexpert só que ela faz não faz Software só faz “para área” de Gestão da Qualidade, faz para atendimentos normativos eles falam, qualidade, meio ambiente, segurança, e aviação, automotivo, são muitas normas,

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:17 [eles tinham um módulo de gestã..] (3:627-3:1466) (Super)

No codes

No memos

eles tinham um módulo de gestão da qualidade, eles vieram nos mostrar, mostrar assim este módulo, quando nós conseguimos agendar a apresentação, veio um cara que já nos atendia, na parte de Folha de Pagamento, nada a ver, porque ele conheceu a pessoa que desenvolveu esse módulo, porque não tinha mais ninguém na Sembel sobre Gestão da Qualidade, os desenvolvedores não estavam mais lá e não tinha mais ninguém, era um projeto sem dono, sem pai, que tava mandando em alguns clientes que estavam mantendo, a gente queria ser esse “ano de graça”, eles inclusive davam de graça para nós na época só que não tinha apoio não tinha material, ele perguntou se tinha, pelo menos, um treinamento, um manual, não, não tem, essa era a condição na época. Dava a entender que aquilo foi uma “customização” RP vive muito de customização

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:18 [Parecia isso, e algo que para ..] (3:1722-3:1988) (Super)

No codes

No memos

Parecia isso, e algo que para eles não era o “core”, eles não, nossa, nós que estava começando não ia implantar na Qualidade da empresa a gente tinha mais noção do que eles, a gente olhava e dizia assim, a então isso aqui que é para isso, é não, acho que.. e ai

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:19 [não fechava, não dava, não era..] (3:2295-3:2537) (Super)

No codes

No memos

não fechava, não dava, não era o que a gente queria e tanto de coisa a ser feito e ficamos meio que sem sistema e um desses sócios da contabilidade vendo que a gente tinha desenvolvimento interno, me convidou para desenvolver esse módulo

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:20 [Para usar na contabilidade, fo..] (3:2586-3:2718) (Super)

No codes

No memos

Para usar na contabilidade, foi assim levou uns meses, foi bem onde, foi feito solução caseira, foi feito assim, rodou internamente

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:21 [Ah, já era o ‘m’, já era um si..] (5:846-5:990) (Super)

No codes

No memos

Ah, já era o ‘m’, já era um site, já tinha feito um site, só que era para uma empresa só, eu dupliquei ele todo, botei ele na empresa de volta.

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:22 [Um problema muito comum que co..] (6:90-6:229) (Super)

No codes

No memos

Um problema muito comum que começa a aparecer em empresas que melhora a gestão interna, são os prestadores de serviços, os fornecedores. O

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:23 [e ai começaram a pressionar o ..] (6:956-6:1385) (Super)

No codes

No memos

e ai começaram a pressionar o laboratório para que ele implementasse também a Gestão de Qualidade, e aí o consultor ganhou mais um cliente e o sistema ganhou mais um usuário, eles vieram para usar o sistema também, já tinha três chegou a 4, eu lembro mais, não sei se era cinco ou seis empresas, a última foi uma indústria em Palhoça que ela fabrica cosméticos quase 500 funcionários e eles usaram o sistema de graça també

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:24 [Então como eu contei para você..] (6:2637-6:2815) (Super)

Codes:[Parcerias]

No memos

Então como eu contei para vocês nós vamos ter uma empresa para esse produto E aí foi proposto para a sociedade eu tenho direito a 30% O consultor tem 30% E a contabilidade 40,

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:25 [gente não sabia direito aonde ..] (7:684-7:721) (Super)

No codes

No memos

gente não sabia direito aonde ia parar

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:26 [Foi em, vamos dizer que em tor..] (8:10-8:267) (Super)

No codes

No memos

Foi em, vamos dizer que em torno de 6 a 8 meses a gente foi o período para estruturar, só estruturar, foi até 8 de Julho de 2008. Praticamente do final do ano de 2007, Até 8 de julho de 2008 foi quando A gente montou o “CNPJ” e disse assim: vamos vender.

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:27 [Isso é bem recente, o modelo d..] (8:1413-8:1580) (Super)

No codes
No memos

Isso é bem recente, o modelo de negócio que nós montamos na época era um plano de negócios tipo do Sebrae tipo assim, um modelo bem tradicional. Fizemos canvas também

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:28 [2008, nós montamos um plano de..] (8:1643-8:1726) (Super)

No codes
No memos

2008, nós montamos um plano de negócio antes do CNPJ era um modelo bem tradicional

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:29 [quando a gente foi para o merc..] (8:1905-8:1975) (Super)

No codes
No memos

quando a gente foi para o mercado a gente, foi um choque bem violento

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:30 [Deixa eu pensar assim, que mes..] (9:130-9:597) (Super)

No codes
No memos

Deixa eu pensar assim, que mesmo 2007 eu já tinha o, um dos meus desejos era que software fosse todo web, toda internet, na verdade que nossa infraestrutura do Brasil era horrível de internet, mas esse foi o primeiro choque, imaginava de um jeito e ele não tinha essa infraestrutura, as máquinas eram horríveis e ainda usavam a internet Explore mais atualizado, era tudo bem... bem, forte, nesse contexto de tecnologia já era, já era fora do que eu imaginava

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:31 [Mensalidade, sim, o que nós tí..] (9:1759-9:1996) (Super)

No codes
No memos

Mensalidade, sim, o que nós tínhamos na época ainda era um valor de implantação, mas ainda era pequeno, mas porque a gente tinha ideia de que o serviço, que a gente tinha o serviço de treinamento e ensinar o cliente a usar e tudo mais

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:32 [Sim, antes da nuvem como a gen..] (9:2237-9:2307) (Super)

No codes
No memos

Sim, antes da nuvem como a gente conhece né, era nesse dia desconhecido

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:33 [Nosso modelo de vendas hoje é ..] (10:1030-10:1157) (Super)

Codes:[Relacionamento com o cliente]
No memos

Nosso modelo de vendas hoje é inbound e “inside sales”, todos os nossos links são gerados a partir de marketing e comunicação,

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:34 [Foi no ano passado isso deve t..] (12:862-12:929) (Super)

Codes:[Prazo do experimento]
No memos

Foi no ano passado isso deve ter sido início do ano. 2018, Fevereiro

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:35 [a gente tava desesperado desen..] (15:1455-15:1605) (Super)

No codes
No memos

a gente tava desesperado desenvolvendo um monte de coisas para eles a gente passou um tempo na Conde fazendo customização foi uma época tenebrosa

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:36 [deve ter sido 2009 também 2010..] (15:1336-15:1521) (Super)

No codes
No memos

deve ter sido 2009
também 2010 não lembro, mas eu sei que eles vieram e gostaram e daí queriam coisas do sistema e a gente tava desesperado desenvolvendo um monte de coisas para eles

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:37 [2014/2015 deve ter sido o ano ..] (15:1925-15:2153) (Super)

No codes
No memos

2014/2015 deve ter sido o ano de grandes mudanças ainda na empresa, que para nós foi assim uma... Paramos de fazer customizações começamos a dizer não para grandes negócios e agente começou a usar uma tática do jeito que tem

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:38 [Porque nós queríamos um produt..] (15:2258-15:2586) (Super)

No codes
No memos

Porque nós queríamos um produto escalável, queria um produto que fosse padrão e que atendesse uma maneira simples, que continuasse facilitando a gestão da qualidade, nossos produtos, vários clientes que tava complicando tava ficando tão complexo que a gente não queria, aí nós nos tornamos aquilo que a gente não queria ser

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:39 [Depois que vocês padronizaram ..] (16:428-16:562) (Super)

Codes:[Fatores Internos]
No memos

Depois que vocês padronizaram o software passaram a 'ter mais clientes?
Antônio: Melhorou os custos de venda, melhorou a máquina toda,

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:40 [gente começou a fazer outras f..] (16:643-16:835) (Super)

Codes:[Fatores Internos]
No memos

gente começou a fazer outras formações para a equipe, então toda a equipe da Conde, não digo toda agora porque entrou gente nova, mas com frequência a gente tem curso de auditor interno

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:41 [E a gente faz isso todo ano, 2..] (17:305-17:890) (Super)

Codes:[Planejamento]
No memos

E a gente faz isso todo ano, 2007.. Sempre, a gente renova a gente vai mudando é a abrangência das ações, as ações é muito operacionais, a gente foi trazendo ela mais objetivos e metas e hoje a gente tem um planejamento que ta rodando, rodou ano passado e ta rodando esse ano, mais numa linha de, de grandes, eu posso até abrir ali o planejamento mas de grandes objetivos e eles são trimestrais então a gente fecha as quartas e a gente faz uma reavaliação no meio do ano, a gente acabou de fazer uma dessa, decidimos por tirar o projeto, colocar outro e em função de alguns

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:42 [Metas exatas, sim, adoramos nú..] (17:978-17:1053) (Super)

Codes:[Métricas]

No memos

Metas exatas, sim, adoramos números aqui pelo menos, sim tem meta para tudo.

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:43 [Não, não alcança a meta e aí a..] (17:1128-17:1467) (Super)

Codes:[Incerteza] [Singularidade]

No memos

Não, não alcança a meta e aí a gente tenta aplicar alguma ação, alguma correção e tenta investigar porque, sabe porque, porque é um período de pivotar a princípio, dá para pivotar bem com isso, mas assim, mais os projetos mais consolidados a ideia é num semestre a gente pode fazer uma quebra grande e abandonar e ir para outra linha.

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:44 [Tem jeito de escalar isso, tem..] (18:151-18:423) (Super)

Codes:[Experimentação] [Relacionamento com o cliente]

No memos

Tem jeito de escalar isso, tem, a gente pode ter um parceiro em cada país que talvez faça essa parte que pode ter um canal que faça parte mas a gente resolveu que o máximo que fosse possível disso e tentar focar no primeiro no produto e tentar tornar ele self service

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:45 [É automatizado, venda e implan..] (18:488-18:522) (Super)

Codes:[Relacionamento com o cliente]

No memos

É automatizado, venda e implantação

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:46 [É o novo campo e tem uma equip..] (18:714-18:807) (Super)

Codes:[Fatores Internos] [Recursos para Experimentação]

No memos

É o novo campo e tem uma equipe que tá ligada a esse projeto..uma equipe trabalhando só esse

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:47 [Mas pra botar pra rodar essa p..] (18:1049-18:1325) (Super)

No codes

No memos

Mas pra botar pra rodar essa plataforma automatizada, produziram tudo para a empresa vocês ajustaram o mês de pagamento como é que ficou?
Antônio: Tudo isso, idioma, mês de pagamento, nós não tínhamos né, nós faturamos, faturamento aqui nota fiscal, adotamos umas solução

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:51 [nó fizemos uma única venda era..] (19:31-19:219) (Super)

Codes:[Métricas]

No memos

nó fizemos uma única venda era meta de 30 de Junho, a gente queria fechar o primeiro semestre tenta uma venda automatizada era meta do Minerva, desenvolver o produto e módulo e traduzir

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:52 [a gente não sabia o que era, a..] (19:252-19:382) (Super)

Codes:[Incerteza]

No memos

a gente não sabia o que era, a gente fazia o que fosse possível, o que fosse necessário, para alcançar essa venda automatizada,

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:53 [Nós fizemos orçamento, orçamen..] (20:468-20:571) (Super)

Codes:[Aspectos Financeiros] [Planejamento] [Recursos para Experimentação]

No memos

Nós fizemos orçamento, orçamento junto com o planejamento estratégico todo ano a gente tem o orçamento

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:54 [a gente tinha um orçamento, pa..] (20:664-20:803) (Super)

Codes:[Fatores Internos] [Recursos para Experimentação]

No memos

a gente tinha um orçamento, para Minerva tinha um orçamento que envolvia recursos humanos um equipe, destacamos uma parte da equipe grande

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:55 ["30 de Junho" era nossa primei..] (20:1992-20:2023) (Super)

Codes:[Prazo do experimento]

No memos

"30 de Junho" era nossa primeira

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:56 [Estamos ampliando agora com a ..] (21:558-21:887) (Super)

No codes

No memos

Estamos ampliando agora com a ideia de ter os módulos, agora a gente começou a assumir a meta em número de clientes, a gente está colocando a partir de Agosto, acredito que agora passando o mês de Julho, reavaliando esses planos né, então não temos, inclusive pausamos parte dos anúncios de Minerva e estamos dando um tempo,

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:57 [Para a Conde isso é bem tr..] (22:1466-22:1670) (Super)

Codes:[Relacionamento com o cliente]

No memos

Para a Conde isso é bem tranquilo porque a Conde tem equipe de vendas, Conde tem parceiros que podem nos indicar ou nos colocar em contato com algum negócio ele ganha uma comissão para isso

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:58 [uma coisa do tipo 5% 7% uma c..] (26:564-26:739) (Super)

No codes

No memos

uma coisa do tipo 5% 7% uma coisa desse tipo, visitas que viram os que conhecem produto, visitam o site conhecem o produto, e que conhecem o produto e fazem uma “assinatura”

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:59 [Antônio: Conquistar e manter, ..] (26:1041-26:1767) (Super)

Codes:[Métricas] [Prazo do experimento]

No memos

Antônio: Conquistar e manter, a gente ficou só no conquistar eu lembro que a gente trouxe um número bem, bem mais, bem menos otimizado para nós, não lembro ser 5 % o número deles, a gente trouxe uma coisa tipo 2%, ou 1% e a gente sabia, queremos gerar uma venda até 30 de Junho, era uma venda que se não houvesse 1% então a gente precisa ter 100 testes e para a gente ter 100 testes sendo 1% a gente precisa ter 1000 visitas, era mais ou menos essa conta, a gente tinha uma meta que era alcançar 1000 visitas e a gente comemorou no dia que alcançou 1000 visitas, porque para nós na nossa crença era um indício muito forte de que se a gente seguisse aquele modelo a gente ia alcançar aquilo ali, mas então, agora

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:60 [Agora a gente tem que chegar, ..] (26:1847-26:2270) (Super)

Codes:[Métricas]

No memos

Agora a gente tem que chegar, a gente tem que gerar 100 testes a gente gerou em um mês, geramos 100 a gente rodou com uma coisa bem redondinha foi a partir de Abril, Minerva saiu com uma “mente em peso”, do RD, não tinha nem site, não tinha nem um, a primeira exposição, de Minerva para o mundo foi uma “empresa inglesa que botamos através” e compramos anúncio para ver quem entrava e foi tudo bem experimentado ...

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:61 [É, eu ainda desconfio que o no..] (27:464-27:1537) (Super)

Codes:[Experimentação]

No memos

É, eu ainda desconfio que o nosso produto não vai se dar muito bem no self service mas eu quero avançar um pouco mais então a gente está apostando mesmo e não sei talvez o que mais, mais, a gente acredita 100% nesse modelo que ele vai ser um caminho para a gente chegar num modelo “de vez”, eu acho difícil que mesmo Minerva fazendo Gestão da Qualidade entre média e grandes empresas muito pequenas não entram, não falam disso, não falam de Gestão de Qualidade, então eu aposto que esse modelo vai gerar o volume, vai ficar mais interessante a medida que conseguir e a partir do Minerva de repente também parceiros locais, e terceirizar o problema que não instalar aqui que a venda, ter um idioma em cada país, uma empresa em cada lugar, há uma outra possibilidade de a gente testar talvez, testar ainda esse ano, talvez, então tem que ver se a gente conseguiria com o recurso que a gente tem porque o recurso está limitado né, o que Minerva pode mas talvez a gente experimente ainda com a “m”, ou como a gente fala que é, o como é que é, o “portfield

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:62 [Trimestrais, essa é uma das aç..] (30:2048-30:2145) (Super)

Codes:[Métricas] [Tempo]

No memos

Trimestrais, essa é uma das ações trimestrais para nós está fazendo, então estão sendo bem boas,

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:63 [Eu fiz um investimento fiz par..] (31:10-31:390) (Super)

Codes:[Experimentação] [Singularidade]

No memos

Eu fiz um investimento fiz para virar porque não teve o produto e imagem e tudo mais e tal, esse investimento aqui a medida que o dinheiro vai entrando ele vai meio que se pagando meio que virando, porque a gente tem vendas com Latam pensa que o projeto tem

no máximo três anos e Latam não tem três anos, tem 2 anos e meio mas tá atrasado, então nós temos 15 clientes Latam

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:65 [É, quando veio, por exemplo, e..] (33:916-33:1932) (Super)

Codes:[Experimentação]

No memos

É, quando veio, por exemplo, esse da Índia veio de alguns outros países e tudo mais mas o que a gente observou é isso existem uns grandes componentes de Gestão da Qualidade um a um, mas eles estão assim em países assim muito chaves muito que também inicialmente era nosso sonho né, quer dizer na Alemanha é a nação da qualidade que eu quero vender ...pra terra, quero vender para, e esses não foram o que e a gente supostamente teria que confirmar com o marketing, a gente descobriu que hackearam nossos anúncios porque o anúncio tem o valor com palavra-chave de acordo com a demanda se tem muita gente patrocinando pagando vão ficar mais caras então conseguir levar os anúncios nesses mercados mais envolvidos onde tem outras empresas já anunciando é maior que a verba que a gente tava colocando para o anúncio, onde nosso anúncio efetivamente apareceu? Apareceu, o Google conseguiu mostrar que o dinheiro dava por volta do que a gente queria, e alguns países onde não tinha anúncios de software

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:66 [: O próprio Google como que, q..] (34:907-34:1023) (Super)

Codes:[Aprendizado]

No memos

: O próprio Google como que, que

Antônio: Ele não conseguiu exibir nossos anúncios em lugares onde não tinha oferta

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:67 [Sim, sim, justamente nesses an..] (34:1152-34:1277) (Super)

No codes

No memos

Sim, sim, justamente nesses anúncios que esses mercados mais interessantes seriam mais caros e o “descaçamento” tá de menos

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:68 [Naturalmente acabou a..] (35:1295-35:1447) (Super)

Codes:[Aprendizado]

No memos

Antônio: Naturalmente acabou acontecendo isso, se tu ver aqui vai ter alguma bandeirinhas de países que a gente imaginou mas como a gente deixou aberto

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:69 [É, Paquistão mas foi uma respo..] (35:1581-35:1676) (Super)

Codes:[Aprendizado]

No memos

É, Paquistão mas foi uma resposta interessante, não teríamos isso se não deixássemos aberto né

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:70 [O Egito tá pegando uma pequena..] (36:144-36:195) (Super)

Codes:[Aprendizado]

No memos

O Egito tá pegando uma pequena fatiazinha do negócio

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:71 [Constante para tudo] (38:513-38:531) (Super)

No codes
No memos

Constante para tudo

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:72 [Experimentação quer dizer test..] (38:292-38:322) (Super)

Codes:[Experimentação]

No memos

Experimentação quer dizer testa

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:73 [im, para tudo para qualquer co..] (38:747-38:1906) (Super)

No codes

No memos

im, para tudo para qualquer coisa, implantamos CS por meio de experimentação e fizemos um “QI” pegamos um cliente, cara entrou um cliente novo agora é estudamos vimos vamos rodar para venda para ver no que vai dar e a nossa medida era o “NTS”, a gente queria ver se depois de 90 dias ele roda depois de 90 dias, todos os usuários e cliente quando ele faz aniversário de 90 dias de cadastro ai aparece a perguntinha dentro do sistema dele, e a gente tinha uma meta que era alcançar 50 pontos em “NTS” geral e a gente tava brigando em “vale” e não ia e tal, a partir de 23 21 pontos aí entre outras que a gente descobriu processo que tava em acompanhamento e pós-venda e ah e perto da conta né acompanhava o uso né e que é o sucesso do cliente né, montamos esse, o “romborg” ali o fluxo de entrada do cliente de acompanhamento e rodamos o “NTS” esse cara ficou acima do que era a nossa meta geral e eu disse opa, é por aí que a gente quer ir e é por isso que a gente tem que dar um jeito de escalar né, a gente usou tudo que podia para fazer um caso como é que a gente faz de um caso a 15, ,20, 30 em torno de “30 a” meses, Conde

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:74 [Não dava para escalar aprenden..] (38:2015-38:2687) (Super)

No codes

No memos

Não dava para escalar aprendendo porque ta entrando, ta fazendo ta indo então vamos experimentar não vamos fazer, a ideia é centrar então nossa regra aqui é vamos fazer, vamos testar algo então vamos testar rápido e vamos testar e errar pequena, porque a gente vai testar rápido e errar pequeno, ah quero testar um negócio e tive uma ideia queria ver e tudo mais, e cara dá para a gente conciliar com o que a gente tá fazendo hoje? Dá, blz, esse é o primeiro critério para a gente descobrir, a gente não quer deixar descoberta nenhuma atividade né, deixar sem cobrir alguma atividade porque foi legal né e bem comum isso em empresas que tem um “pessoal novo n

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:75 [eixa eu mostrar um negócio um ..] (39:680-39:754) (Super)

Codes:[Métricas]

No memos

eixa eu mostrar um negócio um canvas de produto de “mp”, tem um experimento

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:76 [Sim, sim é esse aqui, aqui é c..] (39:1103-39:1302) (Super)

No codes

No memos

Sim, sim é esse aqui, aqui é canvas de Minerva tá, então o canvas de Conde 2014 e canvas do Minerva está nas paredes por ali, aqui tem o canvas eu quero pegar uma foto de onde tá ele, aí cadê,

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:77 [É, que agora olhando de longe ..] (40:174-40:248) (Super)

No codes

No memos

É, que agora olhando de longe de fora tu vê que teve uma grande mudança mas

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:78 [Que no teu dia a dia tu não vê..] (40:346-40:483) (Super)

Codes:[Aprendizado]

No memos

Que no teu dia a dia tu não vê uma grande mudança no teu dia a dia tu vê uma coisa pequenininha e ai quando tu olha para trás, opa mudou

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:79 [ó por exemplo a gente tentou e..] (41:10-41:572) (Super)

Codes:[Experimentação]

No memos

ó por exemplo a gente tentou em Portugal, não conseguimos nada não sei nenhum cliente, chegamos a fazer o “eminar” contato com alguns consultores em Portugal e eles geraram várias impedimentos assim, e a gente resolveu não tratar e tal,foi bem complicado a coisa aqui então fica aí e aí não avançamos era só por causa do idioma né mas a novamente desse lugar foi tipo o preço e pá preço e aí mapeei os concorrentes lá e eu vejo que está bem coerente isso e to até extil então bah, então não era para ser para fazer isso, não era o ‘cara’ para me levar

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:80 [Sempre vinha para cá, quando a..] (42:249-42:1122) (Super)

Codes:[Aprendizado] [Experimentação] [Relacionamento com o cliente]

No memos

Sempre vinha para cá, quando a gente resolveu testar por Latan, foi basicamente traduzido o site o sistema já estava em Espanhol porque tem os usuários que usam o sistema espanhol no Brasil, Português Espanhol e Inglês no Brasil, já era utilizado, foi traduzido o site e algum material, e foi feito alguns anúncios “.....” anúncios assim para testar também não foi bem um problema, sem focar em nenhum país e ver, e aí quando começou a entrar a gente teve que começar a atender e foi aí que a gente “sofreu” a gente tentou, tentou tentou e parou mesmo, esse do Latan Conde em 2017 né a gente parou não estava conseguindo tava ficando bem ruim em métrica por causa do idioma parou, e aí assim, ah não, não vamos continuar assim não vai dar, a gente tá queimando filme é um mercado potencial e mais “ai o que a gente não tá fazendo a gente tá queimando”

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:81 [Daí de alguma maneira 2016 a g..] (42:1759-42:2145) (Super)

Codes:[Incerteza] [Planejamento] [Singularidade]

No memos

Daí de alguma maneira 2016 a gente passou pensando nisso, e eu não lembro qual foi o gatilho assim que hoje muitas coisas fazem sentido mas não era, tipo ah hoje a gente olha e diz assim ah é porque é muito arriscado, tu fica muito a risco da economia do país aí vai mal, a empresa vai mal aí tu divide em países aí tu equilibra isso, penso nisso, “principalmente mais clientes”

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:82 [,] (45:564-45:564) (Super)

No codes

No memos

.

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:83 [Eles estão certificando empres..] (7:2265-7:2314) (Super)

Codes:[Hipótese Negócio]
No memos

Eles estão certificando empresas e avançando muito

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:84 [Isso, eu fui visitar as indust..] (7:2648-7:3224) (Super)

Codes:[Incerteza]
No memos

Isso, eu fui visitar as indústrias de lá. E nossa, meu sonho é morar lá, brincando assim né e mudou completamente a visão que eu tinha desse país que é um grande mercado para a Conde, isso é recente ainda, to falando de agora esse ano né, foi uma coisa que a gente percebeu esse ano, e a visita para participar da missão foi parte do plano desse ano, mas o que aconteceu com a Conde no começo foi mais ou menos essa história, ai a partir daquilo ali, daquela proposta inicial, A gente passou um tempo estruturando o negócio, da empresa do que a gente queria

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:85 [mudou completamente a visão qu..] (7:2744-7:2818) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]
No memos

mudou completamente a visão que eu tinha desse país que é um grande mercado

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:86 [Foi em, vamos dizer que em tor..] (8:10-8:97) (Super)

Codes:[Planejamento]
No memos

Foi em, vamos dizer que em torno de 6 a 8 meses a gente foi o período para estruturar,

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:87 [Sim, especificamente esse ano ..] (10:680-10:781) (Super)

Codes:[Experimentação]
No memos

Sim, especificamente esse ano sim, estamos experimentando um novo modelo de negócio, que chamamos de

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:88 [nós estamos nos sentindo trava..] (10:913-10:1163) (Super)

Codes:[Motivação para Experimento]
No memos

nós estamos nos sentindo travados no crescimento e eu tenho associado muito tudo isso ao nosso modelo de vendas. Nosso modelo de vendas hoje é inbound e “inside sales”, todos os nossos links são gerados a partir de marketing e comunicação, então

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:89 [queremos fazer o primeiro even..] (10:2072-10:2317) (Super)

Codes:[Planejamento] [Racionalidade Limitada]
No memos

queremos fazer o primeiro evento no México pro início do ano que vem, ia ser esse ano mas, não conseguimos arrumar parceiros, foi tudo meio complicado está tudo meio atropelado deixamos para ano que vem, tudo “monitorando” Brasil né Brasil

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:90 [vamos tentar trazer alguém ati..] (12:713-12:824) (Super)

Codes:[Aprendizado]
No memos

vamos tentar trazer alguém
ativo para ver se isso faz diferença, ai foi a primeira comunicação que a gente fez

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:91 [pessoal achou que já falava ac..] (12:441-12:681) (Super)

Codes:[Aprendizado]
No memos

pessoal achou que já falava acabou
tudo esse era o nosso sonho, a gente achou que desse jeito com nosso meio inglês ia
conseguir com meio espanhol ia conseguir com alguém que falasse não ia conseguir desse
jeito vendendo dessa maneira,

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:92 [Porque nós queríamos um produt..] (15:2258-16:91) (Super)

Codes:[Mudança do Produto]
No memos

Porque nós queríamos um produto escalável, queria um produto que fosse padrão
e que atendesse uma maneira simples, que continuasse facilitando a gestão da qualidade,
nossos produtos, vários clientes que tava complicando tava ficando tão complexo que a gente
não queria, aí nós nos tornamos aquilo que a gente não queria ser então isso para nós era o fim né, da empresa, porque era é a
nossa missão está sendo a central da gestão de qualidade

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:93 [dois argentinos, um cubano, pe..] (16:1468-16:1525) (Super)

Codes:[Aprendizado]
No memos

dois argentinos, um cubano, peru, Venezuela ... e português,

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:94 [O que a gente vê com programa,..] (17:1840-17:1943) (Super)

Codes:[Singularidade]
No memos

O que a gente vê com programa, às vezes a gente enxerga um programa o outro
acho que é são as soluções

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:95 [Oportunidades e assim meio é n..] (17:1982-18:105) (Super)

Codes:[Incerteza] [Singularidade]
No memos

Oportunidades e assim meio é não vamos fazer não, mas para nós ter que montar uma equipe de cada idiomas que a gente fosse
fazer que fosse vender e fosse implantar não
parece viável

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:96 [Esse começou a rodar em Janeir..] (18:875-18:907) (Super)

Codes:[Métricas]
No memos

Esse começou a rodar em Janeiro..

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:97 [Quer dizer “padol” , que a gen..] (18:1404-18:1758) (Super)

Codes:[Experimentação] [Racionalidade Limitada]
No memos

Quer dizer “padol” , que a gente acabou utilizando, nós testamos algumas e não gostamos de muitas delas “ebenx” achei ela, bom para a América Latina bom para Conde, mas não para o Minerva não para o software deles, “paypal” seria legal, mas não funciona na China, não funciona em nenhum dos locais que a gente queria tentar abrir, e “padol” mais

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:98 [E ruim essa venda foi ruim, e ..] (19:1413-19:1788) (Super)

Codes:[Aprendizado] [Singularidade]

No memos

E ruim essa venda foi ruim, e ainda ta como ta usando o sistema, só tem um e continua tendo um só é o “raiologista” é uma empresa teoricamente grande, mas que nos conheceu na internet a partir de algum anúncio nosso e contratou, testou, tem esses “áudios gravados” e o problema de Minerva é além da restrição dos idiomas é não fazer nenhum contato pessoal para venda

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:99 [Entrevistadora: Tá, então você..] (20:1811-20:1944) (Super)

Codes:[Métricas]

No memos

Entrevistadora: Tá, então vocês tinham nesse orçamento tinham um limite de valor que vocês poderiam gastar?

Antônio: Tempo e valor

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:100 [Não ia, era a preocupação do p..] (21:280-21:449) (Super)

Codes:[Aprendizado]

No memos

Não ia, era a preocupação do povo aqui, vamos matar Minerva, não e tal, não vamos, olha o investimento que a gente fez.. Aprendemos alguma coisa mas no fim alcançamos

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:103 [Essa questão de parceiros me i..] (22:948-22:1181) (Super)

Codes:[Hipótese Negócio]

No memos

Essa questão de parceiros me interessa bastante porque, porque é pelo que eu entendi teu modelo de Minerva é muito mais assim, gera o conteúdo atrai o cliente, o cliente vem ai ele passa por esse funil e ele até que ele “liberado”

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:104 [Isso, ele indica fazemos a neg..] (23:336-23:421) (Super)

Codes:[Aprendizado] [Relacionamento com o cliente]

No memos

Isso, ele indica fazemos a negociação, se o cliente contratar ele ganha uma comissão

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:105 [Não, também não “saí ..”, por..] (23:1132-23:1524) (Super)

Codes:[Aprendizado] [Experimentação]

No memos

Não, também não “saí ..”, porque aqui na comunicação de marketing eu tenho uma menina também do Espanhol que traduz os artigos e gera artigos, ela era consultora ela morava na Argentina e mora aqui, então ela é do meio, ela participa de grupos de Whatsapp gerando conteúdo espanhol e conteúdo exclusivo em Espanhol, não só traduzir só gera materiais que inclusive nem tem em Português

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:106 [a gente já experimentou, evide..] (24:1384-24:1484) (Super)

Codes:[Aprendizado]

No memos

a gente já experimentou, evidenciou coisas que por exemplo, o que, que valeria na Índia e uma coisa

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:107 [Foi de muitos mas eu lembro qu..] (25:1864-25:1957) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]

No memos

Foi de muitos mas eu lembro que o volume acabou acontecendo de país que a gente não esperava

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:108 [Indiano, porque, é, porque nós..] (25:1299-25:1618) (Super)

Codes:[Incerteza] [Racionalidade Limitada]

No memos

Indiano, porque, é, porque nós observamos que das entradas orgânicas o “site” tava todo em inglês e o que, que a gente esperou quando tava usando inglês? Ah, um monte de gente na Inglaterra nem sabe disso, não, os primeiros vieram tipo Ucrânia eu lembro que tinha alguns, daí veio Índia, veio na maioria veio Índia

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:109 [a gente de tantas visitas a ge..] (26:434-26:1013) (Super)

No codes

No memos

a gente de tantas visitas a gente converte tantos qualificados fazer um teste né do produto desse produto e tantos acima, era uma coisa do tipo 5% 7% uma coisa desse tipo, visitas que viram os que conhecem produto, visitam o site conhecem o produto, e que conhecem o produto e fazem uma “assinatura” depois a gente tem um outro ainda que é a o mantém, e o problema desse modelo self service é que tu pode até assinar e de repente ah não era bem isso, porque tu assina fácil tu vai lá, e tal e vai embora, e aí tem o manter mais percentual para baixo de outro nível né

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:110 [Conquistar e manter, a gente f..] (26:1050-26:1767) (Super)

Codes:[Experimentação] [Incerteza]

No memos

Conquistar e manter, a gente ficou só no conquistar eu lembro que a gente trouxe um número bem, bem mais, bem menos otimizado para nós, não lembro ser 5 % o número deles, a gente trouxe uma coisa tipo 2%, ou 1% e a gente sabia, queremos gerar uma venda até 30 de Junho, era uma venda que se não houvesse 1% então a gente precisa ter 100 testes e para a gente ter 100 testes sendo 1% a gente precisa ter 1000 visitas, era mais ou menos essa conta, a gente tinha uma meta que era alcançar 1000 visitas e a gente comemorou no dia que alcançou 1000 visitas, porque para nós na nossa crença era um indício muito forte de que se a gente seguisse aquele modelo a gente ia alcançar aquilo ali, mas então, agora

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:111 [não tinha nem site, não tinha ..] (26:2065-26:2268) (Super)

Codes:[Experimentação]

No memos

não tinha nem site, não tinha nem um, a primeira exposição, de Minerva para o mundo foi uma “empresa inglesa que botamos através” e compramos anúncio para ver quem entrava e foi tudo bem experimentado

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:112 [É, eu ainda desconfio que o no..] (27:464-27:760) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada] [Singularidade]

No memos

É, eu ainda desconfio que o nosso produto não vai se dar muito bem no self service mas eu quero avançar um pouco mais então a gente está apostando mesmo e não sei talvez o que mais, mais, a gente acredita 100% nesse modelo que ele vai ser um caminha para a gente chegar num modelo “de vez” ,

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:113 [quer dizer na Alemanha é a naç..] (33:1204-33:1386) (Super)

Codes:[Singularidade]

No memos

quer dizer na Alemanha é a nação da qualidade que eu quero vender ...pra terra, quero vender para, e esses não foram o que e a gente supostamente teria que confirmar com o marketin

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:114 [Não, não não localizados que e..] (34:780-34:888) (Super)

Codes:[Estratégia]

No memos

Não, não não localizados que eu quero dizer, anúncios inglês e localizado que eu atribuo é ao próprio Googl

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:115 [Ele não conseguiu exibir nosso..] (34:951-34:1023) (Super)

Codes:[Estratégia]

No memos

Ele não conseguiu exibir nossos anúncios em lugares onde não tinha oferta

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:116 [a gente teve umas duas reuniõe..] (34:1496-34:1647) (Super)

Codes:[Experimentação] [Relacionamento com o cliente] [Singularidade]

No memos

a gente teve umas duas reuniões na semana passada sobre Latam porque eu to tentando abrir um canal local, e quero ter um mexicano vendendo o sistema

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:117 [E qual que é a sacada que eu p..] (35:744-35:1291) (Super)

Codes:[Aprendizado]

No memos

E qual que é a sacada que eu percebi que umas dessas outras 15 né que eles falam que a gente tem que entrar nos mercados a onde que está menos desenvolvido que aqui no Brasil por exemplo, porque não adianta você entrar no mercado precisa estar superdesenvolvido, supercompetitivos, e você vai entrar com ‘.....’ ou daquele que já está tudo organizado então você quase não tem chance agora você que tava no mercado que tem menos tecnologia que tem muito mais “humano” e muito menos concorrente então é essa que teria que ser ou o ...

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:118 [Sim e não tendo, que era em Ge..] (35:1916-36:109) (Super)

Codes:[Planejamento]

No memos

Sim e não tendo, que era em Minerva, não tendo essas limitantes do idioma, ter que falar idioma posso traduzir para esses idiomas inclusive vai ficar melhor para eles, porque eu imagino que se eu traduzir para o egípcio né, o árabe na verdade, o árabe tem um monte de bandeirinha do Egito aqui vai

ficar melhor ainda para eles porque aqui são egípcios
procurando em inglês

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:119 [a gente quer experimentar que ..] (36:1269-36:1307) (Super)

Codes:[Planejamento]

No memos

a gente quer experimentar que é a China

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:120 [Isso aí é parte “ da rotina, t..] (38:427-38:460) (Super)

Codes:[Experimentação]

No memos

Isso aí é parte “ da rotina, tudo”

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:121 [a fazendo ta indo então vamos ..] (38:2069-38:2689) (Super)

Codes:[Experimentação] [Singularidade]

No memos

a fazendo ta indo então

vamos experimentar não vamos fazer, a ideia é centrar então nossa regra aqui é vamos fazer, vamos testar algo então vamos testar rápido e vamos testar e errar pequena, porque a gente vai testar rápido e errar pequeno, ah quero testar um negócio e tive uma ideia queria ver e tudo mais, e cara dá para a gente conciliar com o que a gente tá fazendo hoje? Dá, blz, esse é o primeiro critério para a gente descobrir, a gente não quer deixar descoberta nenhuma atividade né, deixar sem cobrir alguma atividade porque foi legal né e bem comum isso em empresas que tem um “pessoal novo né”

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:122 [Grandes mudanças sim, é claro ..] (39:1627-39:1747) (Super)

Codes:[Racionalidade Limitada]

No memos

Grandes mudanças sim, é claro que não são tão assim porque elas vão meio que acontecendo de repente tu vê ela grande né

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:123 [acho que isso foi incomodando,..] (41:1468-41:1642) (Super)

Codes:[Singularidade]

No memos

acho que isso foi incomodando,

incomodando que eu digo aquele incômodo bom né uma oportunidade que fica lá e que ninguém trata , mas aí eu acho que a gente tinha uma “dor”

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:124 [É, é uma empresa que desde que..] (43:275-43:474) (Super)

Codes:[Planejamento] [Singularidade]

No memos

É, é uma empresa que desde que nasceu a Conde em três, quatro pessoas

sempre foi essa de planejamento anual, isso tem ponto negativo porque de certa maneira nós somos bem apegados ao “....” né

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:125 [É eu acho que isso tem a ver c..] (44:273-44:373) (Super)

Codes:[Métricas] [Singularidade]

No memos

É eu acho que isso tem a ver com a formação dos sócios né, um consultor,

um contabil, um engenheiro

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:126 [Aqui a gente ia detalhar o pas..] (47:436-47:683) (Super)

Codes:[Planejamento]

No memos

Aqui a gente ia detalhar o passo a passo do que fazer, uma época a gente fazia isso e aí era um plano extremamente tradicional engessado e horrível, porque tu descobria no meio do caminho que tu queria outro e a gente ficava agravando um plano

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:127 [Então a gente traduziu isso pa..] (47:726-47:993) (Super)

Codes:[Planejamento] [Singularidade]

No memos

Então a gente traduziu isso para basicamente num resultado a gente quer um resultado, em vez das ações, deixa operacional deixa o pessoal com liberdade de executar que a gente tem prazo e o resultado, venda realizada de maneira automatizada para um plano externo

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:128 [Enquanto a gente experimenta e..] (47:1920-48:123) (Super)

Codes:[Estratégia] [Experimentação]

No memos

Enquanto a gente experimenta eu não tento limitar muito a, esse experimento tem que dá lucro, o experimento tem que alcançar um resultado para “.....”, porque? dependendo do resultado que ele alcançar ou o lucro, vamos dizer assim o resultado que ele traz talvez ele talvez venha da replicação

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:129 [precisamos de grana, a Qualite..] (48:762-48:1046) (Super)

Codes:[Incerteza]

No memos

precisamos de grana, a Conde está fazendo Conde coloca dinheiro em Minerva para experimentar, experimentamos, chegamos no ponto que a gente vai ter que avaliar o resultado da empresa que a gente tá e agora o que a gente faz com isso? Como é que isso se torna sustentável?

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:130 [nós estamos nos sentindo trava..] (10:913-10:1028) (Super)

Codes:[Incerteza]

No memos

nós estamos nos sentindo travados no crescimento e eu tenho associado muito tudo isso ao nosso modelo de vendas.

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:131 [queremos fazer o primeiro even..] (10:2072-10:2115) (Super)

Codes:[Segmento de Cliente]

No memos

queremos fazer o primeiro evento no México

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:132 [hoje a gente só vende se eu co..] (11:2960-11:3020) (Super)

Codes:[Incerteza]

No memos

hoje a gente só vende se eu conseguir falar a língua do cara,

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:133 [m na implantação acaba sendo u..] (16:1640-16:1864) (Super)

Codes:[Fatores Internos]

No memos

m na implantação acaba sendo uns 2, mas por uma coincidência porque um deles é fala português tão bem quanto nós inclusive se passa muito bem pelo Brasileiro assim, um argentino e espanhol nativo e portugueses muito bom..

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:134 [ele tá em Inglês, Mandarim, Al..] (19:524-19:557) (Super)

Codes:[Segmento de Cliente]

No memos

ele tá em Inglês, Mandarim, Alemão

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:135 [América Latina, eles não deman..] (19:1130-19:1249) (Super)

Codes:[Segmento de Cliente]

No memos

América Latina, eles não demandavam nada de produto que a gente não tivesse era mais um jeito de vender, de comunicar,

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:136 [na Argentina, Chile, Colombia,..] (31:584-31:681) (Super)

Codes:[Segmento de Cliente]

No memos

na Argentina, Chile, Colombia, Onduras, México, Panamá, República, temos um cliente em Venezuela

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:137 [Bem pulverizado, mas tem muito..] (31:756-31:792) (Super)

Codes:[Segmento de Cliente]

No memos

Bem pulverizado, mas tem muito México

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:138 [Naturalmente acabou acontecend..] (35:1304-35:1447) (Super)

Codes:[Incerteza] [Racionalidade Limitada]

No memos

Naturalmente acabou acontecendo isso, se tu ver aqui vai ter alguma bandeirinhas de países que a gente imaginou mas como a gente deixou aberto

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:139 [são todos países emergentes] (35:1543-35:1569) (Super)

Codes:[Segmento de Cliente]

No memos

são todos países emergentes

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:140 [Grande possibilidade ou se tiv..] (36:319-36:475) (Super)

Codes:[Aprendizado] [Incerteza]

No memos

Grande possibilidade ou se tiver não é relevante, ou não tem uma estratégia online

ou outras coisas como a gente viu aqui no Brasil quando nós começamos né

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:141 [tudo em massa o canal do youtu..] (10:1540-10:1944) (Super)

Codes:[Proposta de Valor]

No memos

tudo em massa o canal do youtube sobre gestão da qualidade hoje no Brasil o maior é nosso em número de inscritos e visualizações tais é nosso, nós temos o principal Blog sobre Gestão da qualidade nós patrocinamos o maior evento sobre Gestão da qualidade no Brasil que é da Associação Brasileira da Qualidade “ABQ” nós somos os patrocinadores/apoiadores nós temos alguns eventos itinerantes rodamos

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:142 [Tipo workshop, palestra, a gen..] (11:62-11:152) (Super)

Codes:[Proposta de Valor]

No memos

Tipo workshop, palestra, a gente tem um formato que a gente diz que é o Conde conecta

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:143 [E começar a rodar o negócio na..] (22:742-22:929) (Super)

Codes:[Estratégia] [Relacionamento Externo]

No memos

E começar a rodar o negócio na China, então tem alguns contatos a gente tem que conversar algumas coisas, recebi algumas propostas já para ter esse apoio lá para fazer “contagem e tal”

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:144 [Então, de parceiros que indica..] (22:1785-22:1946) (Super)

Codes:[Relacionamento Externo]

No memos

Então, de parceiros que indicam, só, é um contrato bem simples, aceito online, e num modelo de parceria e temos uma pessoa bem-dizer que trata só de canais aqui

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:145 [é como são, a maior parte dele..] (23:8-23:79) (Super)

Codes:[Relacionamento Externo]

No memos

: é como são, a maior parte deles são consultores, consultores autônomos

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:146 [Bem proporcional, então a meta..] (24:456-24:905) (Super)

Codes:[Estratégia]

No memos

Bem proporcional, então a meta deles é muito semelhante individualmente é mais pelo que a gente entende de que a capacidade que o vendedor tem de tocar negócio simultaneamente, e aí fora isso nós temos dois pra vendas aqui no Brasil, dois porque uma trabalha exclusivamente atendendo a “diferença entre o ”.....” e o “inbould” e alguns após esse volume né... que são gratuitos mas ainda ela faz prospecção de consultores e parceiros para canais

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:147 [nós contratamos tradutores ou ..] (25:174-25:989) (Super)

Codes:[Parcerias] [Relacionamento Externo]

No memos

nós contratamos tradutores ou especialistas da Índia para ajudar nisso aqui,

para colocar, então nós conversamos com, por exemplo, duas empresas de consultoria de Gestão da Qualidade, duas, acho que foi duas, da Índia, uma certificadora não na verdade abs, essa certificadora que o meu sócio trabalha ela tem que “lembrar-se” na Índia conversamos com eles, inglês supostamente inglês para eles é uma língua de negócios eles falam inglês eles tratam inglês, sem problema algum, localmente inclusive, sem problemas algum, e tinha algumas localizações que acontecia não sei se era essa questão numeral questão de dados ou algumas outras coisas que a gente tava usando inglês e teve que se adaptar, bom, uma outra coisa que organicamente essas adaptações e tudo mais te posicionar melhor dentro do país

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:148 [Não, Brasil desculpa aqui é só..] (37:37-37:300) (Super)

Codes:[Parcerias] [Relacionamento Externo]
No memos

Não, Brasil desculpa aqui é só Brasil, canais do Brasil parceiros em contato que estão ativos, porque tem um funil de venda e inclusive de parceiro mais de 60, parceiros já prospectados mais de 400 consultores no Brasil, e na América Latina eu não lembro agora

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:149 [Uhum, sim, uhum, sim, sim, mas..] (37:1618-37:1831) (Super)

Codes:[Estratégia] [Incerteza]
No memos

Uhum, sim, uhum, sim, sim, mas eu acho que sim e nesse caso para Latam por exemplo isso acontecerá porque a gente não tá apontando tanto nisso ainda, e como eu falei talvez seja um futuro de Minerva talvez seja

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:150 [, nós estamos experimentando p..] (50:17-50:236) (Super)

Codes:[Experimentação]
No memos

, nós estamos experimentando por exemplo, que a gente tem um problema com contratação de programadora todo mundo tem né, vê que todo mundo tem eu acho, eu quero acreditar que todo mundo tem, contratar desenvolvedores

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:151 [desenvolvedores com experiênci..] (50:239-50:560) (Super)

Codes:[Fatores Internos]
No memos

desenvolvedores com experiência, nós fizemos aqui dentro, dentro das tecnologias que a gente utiliza e já começa a ficar mais restrito, nós já pegamos algumas ações imitap”, nós promovemos muitos “imitap” aqui na região, fazemos evento, temos o grupo de imitap” e tudo mais, que só participa conhecendo a Conde

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:152 [Ele não conseguiu exibir nosso..] (34:951-34:1023) (Super)

Codes:[Aprendizado]
No memos

Ele não conseguiu exibir nossos anúncios em lugares onde não tinha oferta

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:153 [bus” vai para algumas ações qu..] (49:555-49:726) (Super)

Codes:[Estratégia]
No memos

bus” vai para algumas ações que a gente tem algum grau de incerteza mas que tá muito próximo da empresa fazer e vai ampliar ou vai melhorar alguma condição daqui que está

P 5: Conde - Entrevista.pdf - 5:154 [?, isso aqui é ? isso aqui é o..] (@623-@604) (Super)

Codes:[Métricas]

No memos

$\frac{1}{5}$, isso aqui é $\frac{1}{5}$ isso aqui é outro $\frac{1}{5}$ e aqui é $\frac{3}{5}$, entendeu?