

OS DESAFIOS E DESCOBERTAS DA MODELAGEM DE NEGÓCIOS: UM CASO PARA ENSINO

Rita de Cassia Arantes - ritadecassia.arantes@gmail.com

Marcos Giovane da Silva - marcosufsj21@gmail.com

Juliana de Oliveira Becheri - julianabecheri@gmail.com

Joel Yutaka Sugano - joel.sugano@gmail.com

* Submissão em: 30/09/2020 | Aceito em: 21/12/2020

RESUMO

Joana, Pedro e Rafael são estudantes de pós-graduação em Administração de uma universidade. Ao cursarem uma disciplina de modelo de negócios, o professor propõe à turma uma nova experiência: “o sair da sala de aula” para compreender como a modelagem de negócios ocorre na prática. Inicialmente, a equipe teve que elaborar o planejamento para a criação de um novo negócio, que se baseava em conversas com os possíveis consumidores. A concepção inicial do negócio consistia em um aplicativo para a interação de pais, filhos e escolas, porém um desafio surgiu, e a proposta de valor foi alterada, colocando em discussão a capacidade dos empreendedores em adequar o seu modelo de negócio. Por último, a equipe empreendedora foi surpreendida como um dilema que poderia alterar novamente seus planos: será possível que o novo negócio dos alunos possa se transformar em uma nova plataforma de negócios?

Palavras-chave: Modelagem de Negócios, Plataforma, Proposta de Valor, CANVAS, Valor.

SUPPLIER PERFORMANCE MANAGEMENT IN CONSTRUCTOR X IN THE CITY OF PORTO ALEGRE - RS

ABSTRACT

Joana, Pedro and Rafael are graduate students in Business Administration at a university. When taking a business model discipline, the teacher proposes to the class a new experience: “leaving the classroom” to understand how business modeling occurs in practice. Initially, the team had to prepare the planning for the creation of a new business, which was based on conversations with possible consumers. The initial conception of the business consisted of an application for the interaction of parents, children and schools, but a challenge arose, and the value proposal was changed, putting into question the ability of entrepreneurs to adapt their business model. Finally, the entrepreneurial team was surprised as a dilemma that could change their plans again: is it possible that the students' new business could become a new business platform?

Keys words: Business Modeling, Platform, Value Proposition, CANVAS, Value.

1 INTRODUÇÃO

O presente caso para ensino retrata a trajetória de um grupo de discentes que foram desafiados a passarem por uma nova experiência de aprendizagem: “o sair da sala de aula”.

Por meio de uma narrativa envolvente, o texto descreve as vivências, dificuldades, decisões e dilema enfrentados pelo grupo para a construção de um modelo de negócios factível.

Com a imersão no mercado em que pretendiam atender, os discentes perceberam a importância em unir teoria e prática, visto que conseguiram propor um negócio coerente com as demandas e “dores” de seus clientes. Deste modo, o caso para ensino expõe que uma ideia de negócio não é algo estático, mas na verdade, um processo dinâmico, que requer capacidade analítica e relacional.

Os conceitos principais trabalhados são: a modelagem de negócios por meio da ferramenta CANVA, a constituição da proposta de valor e os conceitos-chaves para a implementação de uma plataforma multilateral. Além do mais, o caso para ensino atrai a atenção dos discentes para as questões voltadas a abertura de novos negócios, contribuindo assim, para o alcance dos objetivos de aprendizagem de disciplinas de empreendedorismo, modelos de negócios, entre outras relacionadas.

Objetivando uma melhor organização e aproveitamento do caso em sala de aula, o mesmo se encontra subdividido em duas grandes seções: a história real dos estudantes e as notas de ensino. Ao final, está disposto a bibliografia recomendada para a resolução do dilema e das questões proposta no decorrer deste caso para ensino.

2 A HISTÓRIA

2.1 O COMEÇO

Fazia um intenso calor, afinal era verão, na universidade do interior de Minas Gerais, e lá estavam Joana, Pedro e Rafael para aula que estava prestes a começar. A disciplina de Plataforma e Modelos de Negócios tinha chamado a atenção dos alunos por abordar a nova forma de se pensar em fazer negócios nesse cenário de transformações tecnológicas. Joana, Pedro e Rafael e outro grupo de alunos estavam na sala à espera do professor, que possui diversos projetos no ramo de tecnologia e plataforma de negócios, que logo os cumprimenta:

— Olá turma, boa tarde! É muito bom recebê-los aqui! Como vocês estão?

— Bem, professor! Responde Rafael, e os demais estudantes da turma.

— Para essa disciplina tenho pensando em algo diferente. Eu, como professor da área de business, e pela minha experiência prática com os negócios, tenho percebido algumas transformações quanto ao ensino da modelagem de negócios. Por isso, gostaria de propor a vocês uma nova experiência: “a saída da sala de aula”. Com essa nova experiência, vocês irão compreender na prática os contornos do mercado, entendendo o que movem os clientes. Ao

final, vocês serão capazes de construir uma proposta inovadora de negócios baseada nas dores e desejos dos consumidores, bem como de compreenderem a modelagem de negócios na prática. Vamos lá?

Embora inseguros, Joana, Pedro e Rafael e os demais colegas encaram o desafio. Divididos em dois grupos, cada um teve a primeira tarefa: pensar e planejar a criação de um novo negócio, de preferência relacionado à inovação e tecnologia, e que conseguisse atender as necessidades e expectativas dos possíveis consumidores.

— Já sei!!! Disse Joana. Tenho uma ideia! Joana continuou: — Ontem, voltando para minha casa, a vizinha que mora ao lado, comentou estar preocupada com a educação de seu filho. Ela tem trabalhado muito, e não consegue acompanhar de perto o aprendizado do Miguel (seu filho), que fica sempre por conta exclusiva da escola. Talvez isso seja uma queixa de outras mães e/ou pais. Então, o que vocês pensam sobre criarmos um negócio que aumente o engajamento dos pais com o aprendizado das crianças?

— Boa ideia, ainda mais, porque contempla o que o professor tem solicitado a turma: a saída da sala de aula e o conhecimento sobre as dores dos clientes! Comentou Pedro.

Rafael intrigado, perguntou: — Como essa ideia pode funcionar?

Joana respondeu: — A ideia consiste em integrar escolas, pais e filhos. Podemos criar um aplicativo onde existiria atividades que ajudariam no desenvolvimento da criança. Por exemplo: jogos de raciocínio, idiomas e outros. Além disso, o aplicativo forneceria um relatório detalhado do desempenho da criança para que a escola, em especial os professores, pudessem diagnosticar as possíveis deficiências na aprendizagem dos alunos. Por outro lado, os pais teriam mais controle das atividades e do desenvolvimento dos filhos. O que vocês acham? Pedro e Rafael concordaram com a ideia.

Baseando-se nas experiências de cada membro da equipe, as ações para validar a ideia de negócio começaram a ser desenvolvidas. Joana, da área de relações interorganizacionais trouxe a visão da importância de estabelecer os parceiros do negócio. Já, Pedro e Rafael, que são da área do empreendedorismo, marketing e vendas, elaboraram um plano de ação e as estratégias a serem conduzidas para contatar os possíveis consumidores e ouvir de perto seus anseios e dores. A partir de então, o grupo começou a estruturar o negócio seguindo as teorias e ensinamentos do professor, e as contribuições dos demais colegas da disciplina.

Com base nos depoimentos dos consumidores, o grupo começou a discussão do que seria necessário e viável para qualificar a ideia inicial, e assim prosseguir com o

desenvolvimento do negócio. Isso porque, segundo o professor, entender as necessidades dos possíveis consumidores era uma das primeiras decisões e ações a serem tomadas para se desenvolver um novo negócio.

Neste sentido, durante seis semanas a equipe fez entrevistas com os potenciais consumidores (pais, professores, pedagogos e crianças) a fim de conhecer, de fato, seu público-alvo. Ao final, 29 entrevistas foram realizadas pela equipe. Para desenvolver o negócio a equipe utilizou o Modelo Canvas, como ferramenta para criarem estratégias, e ações a serem implementadas.

2.2 AS PRIMEIRAS DESCOBERTAS

As primeiras descobertas foram relevantes para o negócio. Nas entrevistas com pais, professores de escolas públicas e privadas, profissionais da psicologia, pedagogia e da educação, o grupo verificou diversas demandas e necessidades desse público-alvo que poderiam ajudar a confirmar a ideia inicial do modelo de negócio proposto.

Foi identificado que nas escolas públicas não se tinha uma forma de interatividade inovadora e tecnológica entre crianças e pais e professores, como já esperado pelo grupo. Nas escolas particulares foram encontrados alguns casos de interação entre pais e escola, por meio de uma ferramenta digital. Entretanto, na maioria dos casos, a ferramenta de interação era uma espécie de agenda digital que continha o histórico de comportamento dos alunos, datas de reuniões, sistema de pagamentos e atividades extracurriculares para alunos. Por isso, deixava a desejar na aproximação entre pais e filhos.

Já nas entrevistas com os pais, os resultados foram curiosos. A maioria deles ofereceram diversas contribuições sobre as demandas necessárias para melhorar e ajudar no desenvolvimento de seus filhos. Para a maioria dos entrevistados, a tecnologia é algo crucial para o desenvolvimento das crianças. Sendo assim, na percepção dos pais, as escolas poderiam usá-la para estimular o aprendizado das crianças. Sobre o uso do aplicativo, a maioria dos pais afirmaram que o usaria, e que colocaria como prática de aprendizado e acompanhamento dos seus filhos. Os depoimentos a seguir ilustram alguns resultados dos alunos:

Acho que a escola poderia ser mais atuante. Por exemplo, “Seu filho com 1 ano tem que aprender a pinçar” Eu nem sabia disso... (A escola) poderia falar: Esse mês vamos oferecer essa e essa atividade...” (Entrevistada 5, mãe, funcionária pública).

Usaria o aplicativo sim. Um aplicativo deste tipo especialmente é muito útil, pois nos dias atuais a tecnologia está cada vez mais inserida na sociedade. Com as

crianças não é diferente, pois o futuro da educação será através da tecnologia, e com isso as crianças precisam ser preparadas para este futuro (Entrevistada 14, mãe, professora).

Animados com uma possível convergência entre a proposta do aplicativo e as necessidades dos consumidores, Joana, Pedro e Rafael conversam com o professor:

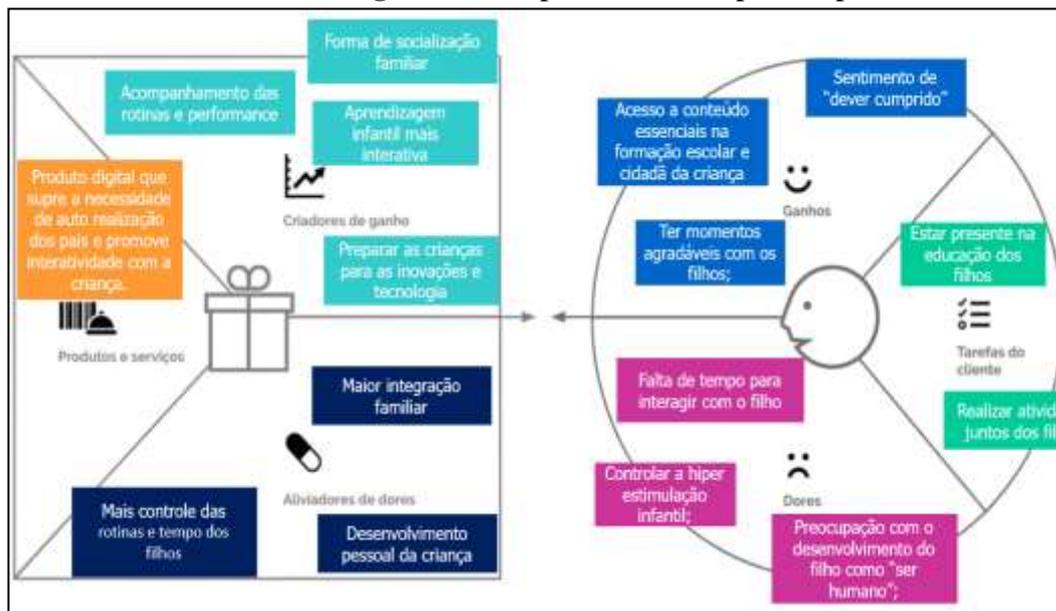
— Professor, nosso negócio será um sucesso!! Disse Joana. Todas as pessoas que entrevistamos disseram que usariam o aplicativo! Nas escolas públicas não há nada parecido. Nas escolas particulares, há queixas dos pais sobre a interação com a escola!

— Calma, Joana! Disse o professor. Isso é só o começo. Para um negócio ter sucesso não basta apenas o interesse do público-alvo. Será que esse público usaria mesmo o aplicativo? O que deve conter de conteúdo no aplicativo? Vocês precisam entender o que é valor para aquele cliente. De agora em diante se perguntem: Qual é a dor do meu cliente?

2.3 A PROPOSTA DE VALOR

O grupo partiu para a análise aprofundada de todas as entrevistas até então realizadas. Diante do surgimento de novos dados, o grupo apresentou a proposta de valor para os pais, um dos público-alvo, conforme a Figura 01.

Figura 01: Proposta de Valor para os pais



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Joana, Pedro e Rafael descobriam que as principais dores dos pais identificadas pelo grupo foram a falta de tempo para interagir com filhos; medo da hiperestimulação infantil e preocupação com desenvolvimento humano dos filhos. Diante dessas dores, a equipe desenvolveu o aplicativo denominado de ELOS. Este forneceria uma maior integração

familiar, com atividades simples e rotineiras, que vão de encontro com a necessidade do desenvolvimento das crianças. O aplicativo iria funcionar por meio de atividades realizadas em conjunto entre criança e adultos, professor e aluno, pais e filhos. Promovendo um maior controle da rotina e tempo das crianças, por meio de relatórios oferecidos pelo aplicativo.

Diante dos questionamentos, os desenvolvedores do aplicativo recorreram as orientações do professor da disciplina, e conforme o conteúdo da disciplina modelos de negócios iam sendo repassados, Joana, Pedro e Rafael realizavam anotações e procuravam atualizações em livros disponibilizados para leitura. O conteúdo da disciplina proporcionou avanços no conceito do modelo de negócio da Joana, Pedro e Rafael, na abordagem empreendedora adotada sobre o mercado explorado, e na proposta de valor para o público-alvo.

2.4 DESAFIO E DECISÃO

Diante dos novos insights e dos avanços das informações sobre os possíveis consumidores do aplicativo, a equipe se deparou com um desafio: a interação pais, crianças e escolas.

Embora, inicialmente, a relação entre as partes foi apontada como fundamental, com o maior conhecimento sobre o mercado, o grupo percebeu que, muitas escolas, principalmente as públicas, não possuíam estrutura física suficiente para a utilização do aplicativo, bem como a preparação dos professores.

Além do mais, grande parte dos professores, pedagogos e educadores entrevistados afirmam ser necessário cuidado com as questões tecnológicas. Segundo uma professora a tecnologia tem deixado as crianças no piloto automático. “Eles querem tudo pronto”. Não querem pensar”. O celular dá tudo pronto” (Entrevistada 9, Professora de Escola pública). Contudo, quando questionados sobre um aplicativo focado no desenvolvimento da criança, acredita-se que seria interessante.

Neste sentido, os entrevistados trouxeram incógnitas para o negócio que grupo não haviam imaginado. É possível resolver o problema de estrutura física das escolas? Haveria prejuízo retirando as escolas da interação? A proposta de valor deve ser mudada? Ademais, é possível programar o uso do aplicativo por um período de tempo determinado? Como mensurar a utilização do aplicativo para não extrapolar o tempo recomendado? Como unir a tecnologia com atividades práticas? O que o grupo deveria fazer?

Após longas horas de análise e conversa, o grupo, Joana, Pedro e Rafael, decidiram que nesse momento as escolas ficariam de fora dos planos do aplicativo, visto que as escolas iriam abordar um outro desafio estrutural do aplicativo e a implicação de uma outra proposta de valor. Assim, a inclusão das escolas poderia se torna um novo modelo de negócios a ser explorado por eles no futuro.

Deste modo, o novo foco no negócio passou a ser a interação entre pais e filhos ou adultos responsáveis e crianças. A proposta de valor do negócio foi construída visando proporcionar momentos de interação entre pais e filhos, os quais impulsionariam a aprendizagem e desenvolvimento dos filhos de forma holística e segura. A proposta de valor foi construída com base nas dores já mapeadas dos pais. A Figura 02 apresenta a estruturação do Modelo Canvas com o novo foco do aplicativo a ser desenvolvido.

Figura 02: Modelo Canvas

www.rara.unir.br



www.rara.unir.br

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

2.5 O DILEMA

Diante das informações levantadas nas entrevistas, na criação do Canvas, na proposta de valor e nas estratégias de negócios, até então desenvolvidas pela equipe, Joana, Pedro e

Rafael, descobriram alguns desafios que proporcionaram perguntas diretamente ligadas ao processo de desenvolvimento do negócio do aplicativo ELOS e sua proposta de negócio.

Esses desafios demonstraram novas percepções dos consumidores quanto as informações e dados a serem compartilhados entre os membros ou usuários do aplicativo ELOS. Neste sentido, a equipe atualizou as informações que iriam contribuir com a construção do aplicativo e com o lançamento do novo negócio.

O próximo passo de Joana, Pedro e Rafael foi fazer o protótipo do aplicativo, como mostra a Figura 03.

Figura 03: Protótipo do aplicativo ELOS



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

O aplicativo foi elaborado pelo grupo para abordar temas atuais como educação financeira, educação no trânsito, integração de atividades entre pais e filhos, assessoria de profissionais da educação, interatividade moderna e com conteúdo direcionados a cada faixa etária da criança, além de relatórios de evolução e mensuração das informações e resultados do uso do aplicativo. Tudo isso de forma interativa e de fácil acesso para as crianças e adultos.

O aplicativo tem a sugestão de gravar o desenvolvimento e avanços do usuário, conforme a sua faixa etária, de modo a alimentar o banco de dados, e salvando os conteúdos já concluídos. Desta forma, o acompanhamento dos responsáveis pela criança se tornará ainda mais eficaz, intuitivo e simples. Gerando relatórios para identificação de futuras necessidades de aprendizado do usuário.

Entretanto, em uma certa aula, o professor faz as seguintes ponderações:

— Pessoal, o modelo de negócio de vocês está bem interessante, mas vocês já conhecem o conceito de plataforma? Já pensaram que o modelo de negócio que vocês desenvolveram se encaixa bem como sendo uma plataforma multilateral?

Joana e Rafael ficaram pensativos, pois acreditavam possuir um negócio bem pensado e resolvido. No entanto, Pedro curioso indagou o professor: — Como a plataforma funcionaria no nosso negócio?

O professor falou: — Pedro, em um negócio as respostas nunca estão prontas ou dadas, elas são fruto de muita análise e observação constante do mercado. Mas, comece a pensar se existem grupos de usuários, em que a atuação conjunta deles pode trazer valor um para o outro dentro da rede.

— Que interessante professor! Não havíamos pensado nisso. Disse Joana.

Após a aula, todos estavam com uma série de dúvidas e ideias: Seria realmente viável transformar o modelo de negócios em uma plataforma? Se sim, quais seriam as próximas estratégias? É necessário rever a proposta de valor? Quais grupos podem gerar valor?

Rafael quebrou o silêncio que tomava conta do grupo e falou: estamos diante de um dilema, isto é fato. Podemos continuar apegados com nossa proposta inicial, mas isso talvez nos impeça de criar algo ainda melhor. Temos apenas duas escolhas: damos sequência ao que havíamos proposto, ou continuamos “a sair da sala de aula”, conversar com as pessoas, pensando na possibilidade da criação de uma plataforma. O que vocês acham? Tudo depende de nós.

3. NOTAS DE ENSINO

3.1 OBTENÇÃO DOS DADOS

Trata-se de um caso real. Para preservar o anonimato, os nomes dos personagens citados no texto foram alterados. As informações expostas no caso foram todas coletadas a partir de entrevistas realizadas pelo grupo estudado com seu público-alvo, neste caso, pais, educadores e pedagogos. Cabe destacar, que o uso das informações foi autorizado pelos participantes do caso.

3.2 OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

O objetivo principal deste caso para ensino é incentivar o aprendizado de modelagem de negócios e plataforma de negócios, de uma forma prática. Por meio da narrativa rica em detalhes, insere-se uma discussão pertinente: a construção da proposta de valor, baseada nas demandas da sociedade, representadas, no caso, pelos usuários do aplicativo.

Outro ponto importante é a aplicação do Modelo Canvas pelos discentes. Tal modelo possibilita o protótipo de distintas versões do negócio até encontrar aquela que faça mais sentido. Deste modo, espera-se que o discente compreenda no decorrer do caso, que uma ideia de negócio não é algo estático, mas na verdade, um processo dinâmico, que requer capacidade analítica e relacional.

O caso apresenta ainda um tema emergente nos dias atuais, a transformação de um negócio em uma plataforma multilateral. Neste âmbito, espera-se que os discentes aprendam os principais conceitos da implementação de uma plataforma, os desafios que a acompanham, permitindo-os pensar estrategicamente na expansão do negócio através da construção de redes autossustentáveis entre os usuários da plataforma.

3.3 APLICAÇÃO

O caso pode ser usado tanto em cursos de graduação quanto de pós-graduação em Administração. De forma específica, em disciplinas de Empreendedorismo e inerentes aos negócios, como Administração Estratégica e Gestão de Negócios.

3.4 ROTEIRO SUGERIDO PARA A APLICAÇÃO EM AULA

Para utilização do caso, sugere-se que o professor discuta previamente com os alunos os aspectos teóricos relacionados ao Modelo Canvas e ao conceito de plataforma visando facilitar a compreensão do estudo de caso por parte dos alunos, além de fomentar questionamentos posteriores sobre o assunto.

Posteriormente, o professor pode dividir a turma em pequenos grupos e solicitar para os alunos que identifiquem possíveis melhorias no Canvas e avaliem o modelo com base nas necessidades apontadas pelo estudo de caso. Por fim, cada grupo poderia elaborar uma apresentação sucinta e apresentá-los aos colegas com objetivo de fomentar o debate coletivo.

3.5 QUESTÕES PARA DISCUSSÕES

1. Como a estrutura do modelo Canvas pode ajudar na construção de um novo negócio?
2. Seria possível que o modelo de negócio de Joana, Pedro e Rafael se torne uma plataforma conforme sugerido pelo professor? Por quê?
3. Quais estratégias, desafios e decisões, Joana, Pedro e Rafael devem se aterem para que o negócio se transforme em uma plataforma?

4. Você acredita que uma plataforma supera um aplicativo? Justifique.
5. Caso o grupo opte pela plataforma multilateral, é necessário rever a proposta de valor do negócio? Por quê?

8.6 SUGESTÃO TEÓRICA DO CASO

A essência de um modelo de negócios se constitui pela conexão das arquiteturas funcionais e financeiras das organizações, transformando as capacidades e habilidades latentes da empresa em valor econômico (Marti & Cabrita, 2012; Duarte, Cabrita & Cruz-Machado 2019). O termo “modelagem de negócios” pode ser compreendido como uma descrição de como recursos e atividades devem ser arquitetados para agregar valor aos clientes (Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012) ou uma descrição de como uma organização se mantém em atividade para criar e apropriar valor para as partes interessadas (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011). Em outros termos, o modelo de negócios descreve a maneira pela qual uma organização cria, entrega e apropria valor (Teece, 2010).

Vários pesquisadores (Dubosson-Torbay, Osterwalder & Pigneur, 2002; Chesbrough & Rosenbloom, 2002) se empenharam em apresentar estruturas de modelos de negócios segmentada em componentes. Dentre eles destaca-se o modelo de negócios Canvas que envolve nove blocos para definir os fatores presentes no modelo de negócios de uma organização. Os nove blocos englobam as quatro principais áreas de uma empresa: oferta (proposição de valor), clientes (clientes alvo, canais de distribuição e relacionamento), infraestrutura (atividades chave, recursos e parcerias) e aspectos financeiros (custos e receitas) (Osterwalder & Pigneur, 2011; Petrini, Scherer & Back, 2016).

De forma sintética, a sequência do modelo inicia com "proposição de valor", ou seja, aquilo que diferencia uma empresa de seus concorrentes e tem potencial para gerar vantagem competitiva. A posição de valor está direcionada para os "segmentos de clientes", ou seja, os clientes que vão comprar a solução do empreendedor. São seguidos por "canais", que representam os meios pelos quais a empresa vai chegar a cada segmento de clientes para entregar a proposta de valor, por e "relacionamentos com clientes" em que a empresa estabelece o tipo de relação que quer construir ou aprimorar com cada segmento de Cliente. Posteriormente, o modelo segue para os “fluxos de receitas” em que se discute o quanto os clientes estão dispostos a pagar. Adiante, deve-se considerar os “principais recursos”, “principais atividades” e “principais parceiros” para entregar e criar o valor. Por fim, o quanto

custa o negócio é uma pergunta feita em "estrutura de custos" (Blank, 2013; Murtini, Muniz, Melati & Brauner, 2017).

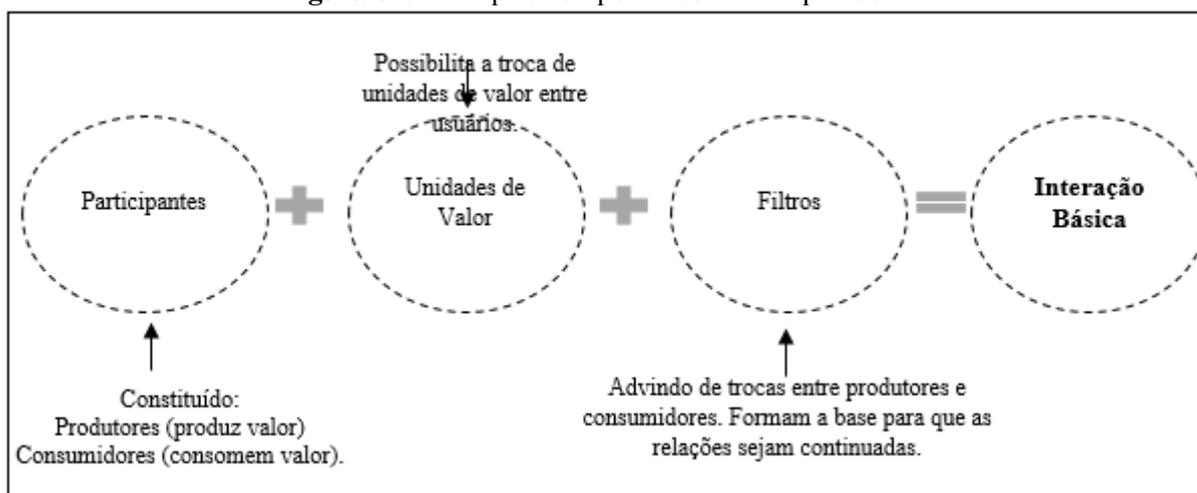
Esta estrutura do modelo Canvas, como salientado por Duarte et al. (2019) ajuda o empreendedor a projetar negócios inovadores com técnicas direcionadas para o aumento do lucro e da sustentabilidade do negócio. Neste modelo, a criação de valor ocorre por meio das “principais atividades, recursos e parcerias”; a entrega de valor engloba o produto ou serviço, os relacionamentos, os canais e os segmentos de clientes; e por fim, a apropriação de valor ocorre nos custos e receitas atingidas pela organização.

Avançando nos debates sobre a modelagem de negócios, emerge o conceito das plataformas. As plataformas são um “espaço” que viabiliza interações para criar valor entre produtores e consumidores externos. A plataforma oferece uma infraestrutura para interações entre os usuários sejam a mais valiosa e simples possível (Parker, Alstynne & Choudary, 2016).

Estabelecendo um paralelo entre o sistema tradicional de negócios e as plataformas, Parker, Alstynne e Choudary (2016) afirmaram que os sistemas tradicionais, chamados de pipeline operam em uma cadeia linear em que o produto é concebido, depois fabricado e depois vendido. Em contrapartida, a plataforma opera em um sistema complexo em que consumidores e produtores estabelecem por si só as interações. Assim, as plataformas superam os negócios tradicionais por se expandirem com mais eficiência e permitem que o consumidor atenda suas necessidades. Além disso, as plataformas superam os negócios tradicionais por liberar novas fontes de criação de valor e fornecimento. Por último, as plataformas empregam ferramentas baseadas em dados e criam ciclos de feedback na comunidade.

Embora possam ser consideradas uma nova tendência para os atuais e futuros negócios (Parker, Alstynne & Choudary, 2016), as plataformas apresentam alguns aspectos básicos. Na concepção de uma plataforma deve-se focar na interação básica entre produtores e consumidores. Ela envolve três componentes principais: participantes, unidade de valor e filtro (Parker, Alstynne & Choudary, 2016, p.48). A Figura 04 sintetiza os componentes principais de uma plataforma.

Figura 04: Principais componentes de uma plataforma.



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Parker, Alstyn e Choudary (2016, p.48-51)

No âmbito da discussão sobre a transformação do negócio de Joana, Pedro e Rafael em uma plataforma, os conceitos apresentados serão relevantes para que os alunos compreendam a complexidade inerentes às plataformas, bem como compreendam os conceitos do modelo Canvas. A transformação do negócio em uma plataforma envolve uma série de decisões principalmente sobre como aprimorar a interação básica entre produtores e consumidores (Parker, Alstyn e Choudary, 2016). Ainda para esses autores o desenvolvimento de uma plataforma passa por pontos importantes em seu desenvolvimento. O Quadro 01 sintetiza os pontos principais da concepção de uma plataforma.

Quadro 1: Principais pontos da concepção de uma plataforma.

<p>Efeitos de Rede</p>	<p>A Plataforma deve se relacionar em todos os lados. Os usuários e os desenvolvedores devem estar dispostos a cooperar e propor melhorias no desempenho e na estrutura. Desta forma, o foco da atenção precisa se deslocar de dentro para fora. A empresa que lança uma plataforma, se inverte, virando-se pelo avesso.</p> <p>Dando sentido aos processos de usabilidade da plataforma, uma das formas é estimular os efeitos de rede, elas conseguem construir ecossistemas eletrônicos abertos, abrangendo centenas, milhares ou milhões de participantes à distância. Tais ecossistemas são maiores do que grande parte das organizações tradicionais e têm acesso a mais recursos do que uma empresa de pipeline convencional é capaz de administrar.</p>
<p>Arquitetura</p>	<p>Nesta etapa ela envolve três componentes principais: os participantes, a unidade de valor e o filtro. O propósito fundamental da plataforma é simplificar essa interação básica para os usuários. Os Participantes são o produtor e o consumidor. O primeiro produz valor, que é consumido pelo segundo. A Unidade de valor é toda e qualquer interação começa com uma troca de informações que tem valor para os participantes. O Filtro é a unidade de valor que é repassada aos consumidores selecionados com base nos filtros disponíveis na arquitetura.</p> <p>Participantes + Unidade de Valor + Filtro = Interação Básica. A interação básica é justamente o objetivo da arquitetura de uma plataforma diante dos</p>

	usuários. De modo a garantir a sua simplicidade e podendo tornar-se até mesmo ser inevitável ao uso.
Disrupção	Percebe-se que o advento das plataformas provoca transformações na estrutura de muitos setores de atividade e de vários tipos de negócios. Isto ocorre por meio dos fenômenos da Dissociação entre ativos e valor permitindo que a exploração do ativo seja negociada de maneira independente e orientada para o melhor uso que se possa fazer dele, ou seja, o uso que cria o maior valor econômico, em vez de restringi-lo a usos específicos do proprietário; da Reintermediação que introduz novos tipos de intermediários no mercado, em vez de simplesmente eliminar camadas de participantes; e, a Agregação do mercado que traz informações e poder a usuários que anteriormente se envolviam de modo errático em interações, muitas vezes sem acesso a dados confiáveis ou atualizados.
Lançamento	Em ambientes de plataforma o objetivo é usar as estratégias <i>Pull</i> que incentivam o crescimento viral onde os produtos/serviços precisam atrair os clientes naturalmente, através de incentivos de participação. Essa situação vai depender de quatro elementos essenciais: Emissor: divulgam unidades de valor não vão falar da plataforma, mas sim compartilharão suas próprias criações, o que desperta, por via indireta, curiosidade em relação a ela. Unidade de valor: são unidades criadas pelo próprio usuário para obter <i>feedback</i> social. Rede externa: é preciso identificar quais redes externas serão melhores para crescer, tendo em vista que nem todas aceitarão todas as solicitações. Receptor: as plataformas podem conduzir os usuários em direções que tornarão suas criações mais atraentes para os receptores. As plataformas podem conduzir um <i>call to action</i> .
Monetização	Nas plataformas uma das questões mais importantes é decidir de quem cobrar. Realizar cobrança em determinado grupo de usuário pode gerar efeitos de rede bastante diferentes e que podem desestruturar a plataforma. Essa complexidade deve ser enfrentada com seriedade pelos empreendedores e avaliar cada decisão relativa ao projeto da plataforma. As formas de monetizar a plataforma são: <ul style="list-style-type: none"> • Taxa por transação: pode ser variável (calculada como uma porcentagem do valor total envolvido) ou fixa (a cada pagamento realizado). É uma maneira poderosa de monetizar o valor criado pela plataforma sem impedir os crescimentos dos efeitos de rede; • Cobrança por acesso: a monetização acontece por meio da cobrança, aos produtores, pelo acesso a uma comunidade de usuários que se uniu à plataforma, não para interagir com esses produtores, mas por outros motivos diversos. • Cobrança por acesso incrementado: uma cobrança de taxas de produtores por mensagens mais direcionadas, apresentações mais atraentes ou interações com usuários especialmente valiosos. • Cobrança por curadoria incrementada: quando uma plataforma atinge um patamar considerado ótimo em termos de volume de conteúdo, pode acontecer de os consumidores terem dificuldade de encontrar o conteúdo de qualidade que tanto desejam.
Abertura	O dilema da Abertura de uma plataforma: ela deve ser aberta ou fechada? Decisão desafiadora para os desenvolvedores, pois a plataforma deve pelo menos tentar calibrar o nível certo de abertura e essa decisão é complexa e crucial, pois afeta aspectos como uso da plataforma, participação do

	<p>desenvolvedor, monetização e regulamentação. As trocas de valores são mutuas, e os produtores e consumidores são motivados a interação de forma mais assertiva e contextual, promovendo o aprimoramento contínuo da plataforma e sua estrutura. De fato, tal situação gera uma abertura da plataforma para o seu uso, mas também gera um fechamento diante das interações, pois algumas são sigilosas e não liberadas.</p>
Governança	<p>Prática de gestão e desenvolvimento da plataforma. Governança é o conjunto de regras que define quem pode participar de um ecossistema, como se dá a divisão do valor e como conflitos são resolvidos. Entender a boa governança da comunidade é entender o conjunto de regras que orquestram um ecossistema. O principal objetivo da boa governança é criar riqueza, justamente distribuída entre todos que agregam valor. Desde os controladores da plataforma e os patrocinadores até os usuários.</p> <p>Percebe-se que o advento das plataformas provoca transformações na estrutura de muitos setores de atividade e de vários tipos de negócios. Isto ocorre por meio dos fenômenos que envolvem o mercado de atuação, as leis que participam das regulações, normas de conduta e prática e a arquitetura da plataforma.</p>
Métricas	<p>Elas devem traduzir a taxa de sucesso de interação e os fatores que fazem isso ocorrer na plataforma. Percebe-se que as interações bem-sucedidas podem atrair usuários ativos e estimula a distribuição de valor e, por isso, pode ajudar no desenvolvimento de efeitos de rede positivos para a plataforma.</p> <p>Atrás de uma plataforma existe uma empresa, que no início é uma Startup, e, nessa fase ela deve mensurar dados como as interações básicas, como liquidez, qualidade de pareamento e confiança.</p> <p>Quando a empresa começa a crescer ela deve se concentrar em métricas que tenham chances de impactar o crescimento e aumentar a criação de valor e a taxa de conversão de vendas.</p> <p>Na fase de maturidade, deve-se concentrar em métricas que estimulem a inovação e a criação de valor e que sejam capazes de detectar ameaças estratégicas de concorrentes.</p>
Estratégia	<p>Os negócios são concorridos em qualquer setor, no de plataforma não é diferente. A concorrência ocorre plataforma contra plataforma, plataforma contra parceiro e parceiro contra parceiro. As estratégias de competição devem ser alinhadas ao mercado e considerar o movimento dos usuários e suas relações com o negócio.</p> <p>Quando a concorrência é entre plataformas alguns métodos deve ser utilizado: prevenir o <i>multihoming</i> (comunicação transparente entre um sistema com o outro) pela limitação de acesso ao próprio ecossistema; promover a inovação para, depois, capturar seu valor; alavancar o valor dos dados; melhorar as parcerias em vez de buscar fusões e aquisições; se proteger dos concorrentes e aperfeiçoar o design da plataforma.</p>
Política	<p>No mundo dos negócios existe fatores que são regulamentados pela política. Exemplo de fatores que influenciam nessa regulamentação: acesso, compatibilidade, precificação justa, privacidade e segurança de dados, controle nacional sobre recursos de informação, política tributária e legislação trabalhista.</p> <p>Outro fator importante é as atuais tecnologias da era da informação, que podem criar novas abordagens regulatórias, baseadas preferencialmente na transparência e na <i>accountability</i> resultantes de falhas de mercado, e não em restrições do acesso ao mercado.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Parker, Alstynne e Choudary (2016)

8.7 LEITURA SUGERIDA

Com intuito de aumentar a efetividade do ensino, recomenda-se a leitura antecipada dos seguintes livros:

CONSTABLE, G.; RIMALOVSKY, F.; BLANK, S. G.; FISHBUME, T. Talking to humans: success starts with understanding your customers. Eletronic books: Giff Constable, 2014.

CHOUDARY, S. P. Plataform Scale. California, EUA: Platform Thinking Labs Pte. Ltd. 2015.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; BERNARDA, G.; SMITH, A. Value Proposition Design: How to create Products and Services Customers want. New Jersey, EUA: Hoboken Wiley, 2015.

REFERÊNCIAS

Blank, S. (2013). **Why the lean start-up changes everything**. Harvard business review, 91(5), 63-72.

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011). How to design a winning business model. Harvard business review, 89(1/2), 100-107.

Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (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. doi:10.1093/icc/11.3.529

Duarte, S., do Rosário Cabrita, M., & Cruz-Machado, V. (2019, August). **Business Model, Lean and Green Management and Industry 4.0: A Conceptual Relationship**. In International Conference on Management Science and Engineering Management (pp. 359-372). Springer, Cham.

Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). **E-business model design, classification, and measurements**. Thunderbird International Business Review, 44(1), 5-23. doi:10.1002/tie.1036

Marti, J. M. V., & Cabrita, M. R. (2012). **Entrepreneurial excellence in the knowledge economy: intellectual capital benchmarking systems**. Palgrave Macmillan.

Martini, C. C., Janissek-Muniz, R., Melati, C., & Brauner, D. F. (2017). **Consumo colaborativo e desenvolvimento de negócio de locação de brinquedos usando abordagem do customer development**. Seminários em Administração-SEMEAD-do PPGA/FEA/USP



(20.: 2017: São Paulo, BR-SP). Anais..[recurso eletrônico]. São Paulo, SP: PPGA/FEA/USP, 2017.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). **Business model generation: inovação em modelos de negócios**. Alta Books Editora.

Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). **Platform revolution: how networked markets are transforming the economy and how to make them work for you**. WW Norton & Company.

Petrini, M., Scherer, P., & Back, L. (2016). **Modelo de negócios com impacto social**. RAE-Revista de Administração de Empresas, 56(2), 209-225.

Teece, D. J. (2010). **Business models, business strategy and innovation**. Long range planning, 43(2-3), 172-194.

Trimi, S., & Berbegal-Mirabent, J. (2012). **Business model innovation in entrepreneurship**. International Entrepreneurship and Management Journal, 8(4), 449-465.