Revista de Administração e Negócios da Amazônia, V.17 , n.1 , Jan./Abr. 2025
ISSN: 2176-8366 DOI 10.18361/2176-8366/rara.v17n1p58-79
Seção de Artigo

SAINDO AO ENCONTRO DE CLIENTES: UM CASO DE ENSINO SOBRE A CRIAÇÃO DE UM MODELO DE NEGÓCIOS

Fabiane Fidelis Querino - fabianequerino@hotmail.com
Mateus Monteiro de Souza Oliveira - mateus.msouza.oliveira@gmail.com
Joel Yutaka Sugano - joel.sugano@dae.ufla.br

* Submissão em: 11/09/2023 |Aceito em: 20/07/2025

RESUMO

O presente caso de ensino retrata a trajetória de uma dupla de discentes desafiados em uma disciplina de um programa de pós-graduação em administração, a desenvolverem um modelo de negócios e posteriormente transformá-lo em uma plataforma. Para desenvolver sua ideia, os discentes tiveram que 'sair da sala de aula' para irem à 'procura de clientes'. Trata-se de um caso de ensino baseado em fatos, relatados conforme ocorria o desenvolvimento das entrevistas com os clientes. O caso de ensino tem por objetivo aumentar a compreensão dos discentes sobre a criação e desenvolvimento de modelagem e plataformas de negócios, de forma prática e aplicada. A narrativa envolvente permite que os discentes analisem a situação apresentada e estimulem uma discussão sobre a construção de uma proposta de valor, baseada nas demandas da sociedade, representadas, no caso, pelos usuários do aplicativo.

Palavras Chaves: Modelo de negócios. Plataformas. Clientes. CANVAS.

www.rara.unir.br
www.rara.unir.br

REACHING OUT TO CUSTOMERS: A TEACHING CASE ON THE CREATION OF A BUSINESS MODEL

ABSTRACT

This teaching case portrays the trajectory of a pair of students who were challenged in a subject in a postgraduate business program to develop a business model and then turn it into a platform. To develop their idea, the students had to 'leave the classroom' and go 'looking for customers'. This is a teaching case based on facts, reported as the interviews with customers took place. The teaching case aims to increase students' understanding of the creation and development of business modeling and platforms, in a practical and applied way. The engaging narrative allows students to analyze the situation presented and stimulate a discussion about building a value proposition based on the demands of society, represented in this case by the app's users.

Keywords: Business model. platforms. Customers. CANVAS.

1. INTRODUÇÃO

O presente caso de ensino retrata a trajetória de uma dupla de discentes que foram desafiados em uma disciplina de um programa de pós-graduação em administração, a desenvolverem um modelo de negócios e posteriormente transformá-lo em uma plataforma. Para desenvolver sua ideia, os discentes tiveram que 'sair da sala de aula' para irem à 'procura de clientes'. Por meio de uma narrativa envolvente, o texto descreve as experiências, dificuldades, dilemas e decisões enfrentadas pela dupla ao projetarem um modelo de negócios factível.

Com auxílio do professor, a dupla percebeu que ter uma boa ideia não é suficiente para desenvolver um bom negócio. Para isso, é necessário 'sair da sala de aula' e ir à procura de potenciais clientes, para verificar quais são as 'dores' desses clientes e como o negócio pode sanar essas dores. Para tal, é necessário ir à procura dos clientes em seu dia a dia, para tentar entender o comportamento deles no mercado, observar como é feita a tomada de decisões, identificar seus valores e anseios, suas preferências e necessidades que interferem nas escolhas e nas decisões de consumo.

Foi somente após o contato direto com os clientes que a dupla percebeu a importância de unir a teoria com a prática, visto que conseguiram modificar a ideia inicial do modelo de negócios para suprir as 'dores' de seus clientes. Sendo assim, esse caso de ensino demonstra que para desenvolver uma ideia de negócios, não é preciso ter apenas a ideia, mas sim, ir a campo para testar e validar as hipóteses iniciais desenvolvidas sobre a projeção do negócio. Portanto, esse processo não é algo estático que deve ocorrer apenas em uma sala ou escritório, mas na verdade, é um processo dinâmico que requer que 'saia do prédio' para ir ao encontro dos consumidores, requerendo uma capacidade analítica e relacional dos donos do negócio.

Os principais conceitos trabalhados nesse caso de ensino são: o desenvolvimento do negócio por meio da ferramenta CANVAS, teste e validação das hipóteses com os clientes e os conceitos-chaves para a transformação do modelo de negócio em uma plataforma multilateral. Além disso, o caso de ensino atrai a atenção da dupla para analisar questões relacionadas com a projeção e desenvolvimento de novos negócios, contribuindo assim, para o aprendizado em disciplinas de inovação, empreendedorismo, modelos de negócios, dentre outras.

A estrutura do caso relata a experiência da dupla de discentes e seu professor em duas principais seções: a história real dos estudantes e as notas de ensino. Na seção final, é apresentada a bibliografia recomendada para a resolução do dilema e das questões propostas no decorrer deste caso de ensino.

www.rara.unir.br
www.rara.unir.br

2. HISTÓRIA

2.1 Início

Com as aulas ocorrendo remotamente devido a pandemia do novo coronavírus (*Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 27 – Sars-Cov-2*), denominada de Covid-19, a disciplina de Plataforma e Modelo de Negócios de um programa de pós-graduação em uma universidade do interior de Minas Gerais, chamou a atenção dos alunos Pedro e Maria devido à necessidade de aprender sobre esse novo mundo das plataformas, uma vez que a pandemia potencializou esse novo mundo das transformações tecnológicas. Pedro, Maria e o restante da turma estavam na sala virtual esperando o professor João, que possui diversos projetos no ramo da tecnologia e plataformas de negócios, e que é conhecido no *campus* pela sua mente empreendedora, o professor entrou na sala e os cumprimentou:

— Bom dia, turma! Tudo bem com vocês? Um prazer recebê-los na disciplina de Plataforma e Modelos de negócios!

— Olá, professor! Bom dia! Respondeu Maria.

— Nesta disciplina vamos aprender o conceito de plataforma e o que constitui um modelo de negócios, bem como os nove blocos conceituais que compõem o modelo CANVAS. A condução da disciplina será totalmente diferente da maneira na qual vocês estão acostumados. Nesta aula vocês aprenderão colocando a 'mão na massa'. Para isso vocês vão se dividirem em duplas, e cada dupla terá que desenvolver uma ideia de modelo de negócios. Vocês terão que desenvolver hipóteses sobre o modelo e essas serão testadas por meio de entrevistas com os potenciais clientes.

A turma ficou muito entusiasmada com os desafios da disciplina, e logo se dividiram e começaram a desenvolver as ideias. Pedro e Maria formaram uma dupla e começaram a pensar na criação de um novo negócio, de preferência relacionado com a inovação e que viesse a minimizar algum problema social atual dos possíveis consumidores. A dupla começou a desenvolver a ideia e tiveram vários *insights*, como o desenvolvimento de pontos de *wi-fi* em regiões centrais de pequenas cidades com acesso a *tablets*, venda de almoço no *campus* universitário, dentre outras. Então, Maria falou mais uma de suas ideias.

— E se desenvolvêssemos um aplicativo para levar os médicos até a residência das pessoas para realizarem as consultas médicas? Maria continuou: —Poderíamos sanar o medo de muitas pessoas nesse período de pandemia de irem até os consultórios médicos para realizarem suas consultas. Além disso, facilitaria o acesso aos médicos a pessoas com dificuldades de locomoção.

—Boa ideia! Com essa ideia contemplaremos o que o professor solicitou para a turma: suprir uma dor dos clientes, resolver um problema atual e o contato direto com os clientes. Comentou Pedro.

www.rara.unir.br
www.rara.unir.br

Além disso, ele completou: —Podemos criar um aplicativo onde colocaríamos a agenda dos médicos que estariam dispostos a realizar o atendimento médico e dos laboratórios para realizarem os exames patológicos na casa dos pacientes. O aplicativo fornecerá a lista dos especialistas dispostos a realizarem o atendimento em domicílio, de forma que os pacientes selecionam os profissionais por meio desta lista. O que você acha?

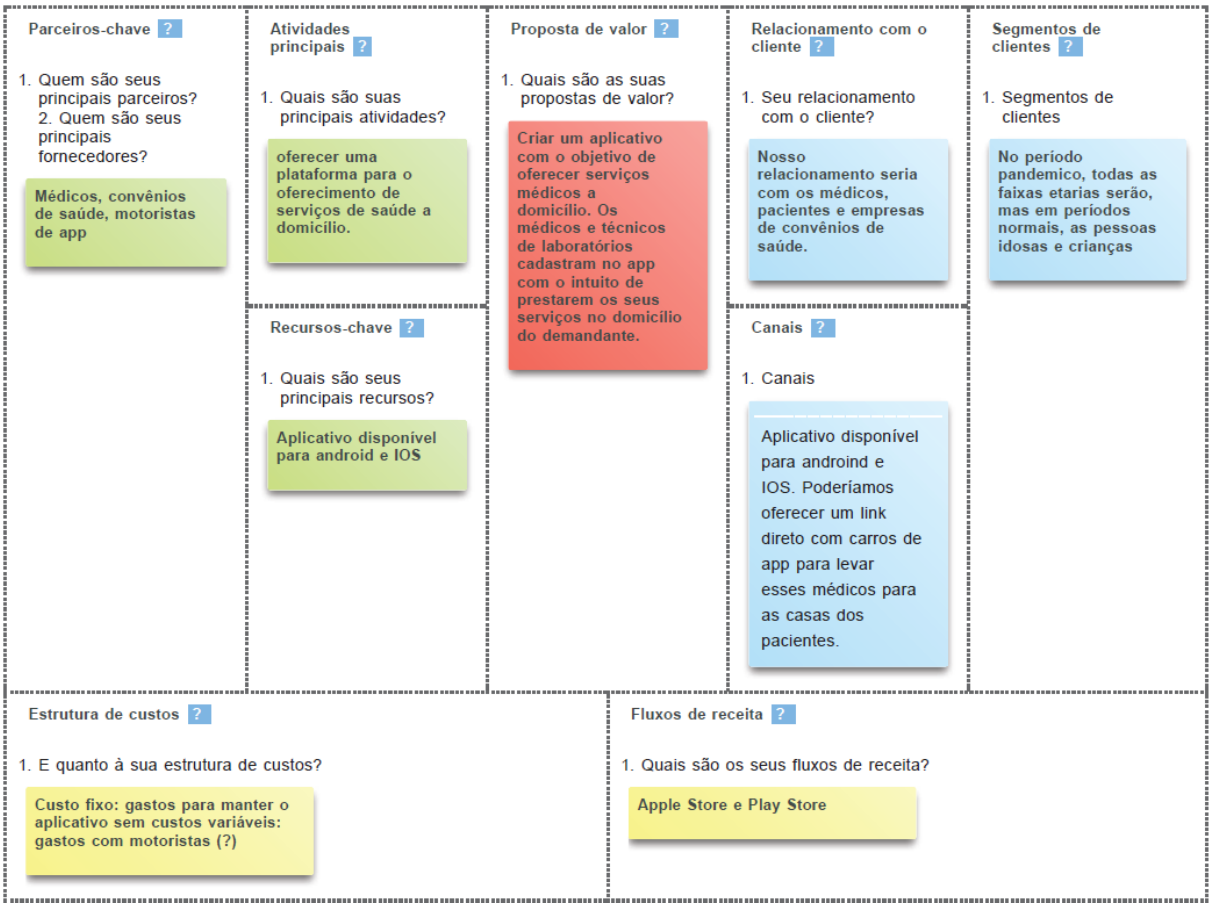
—Eu acho uma boa ideia! Mas pensando bem, os aplicativos de mensagens instantâneas já não cumprem com essa função? Maria indagou.

— Realmente, os aplicativos de mensagens instantâneas são amplamente utilizados, mas vamos trazer alguns diferenciais em nosso aplicativo.

A dupla começou a pesquisar e a conversar mais sobre o que eles queriam que o aplicativo tivesse. Para visualizarem melhor, preencheram um modelo Canva com toda a ideia do negócio, conforme a figura 1.

www.rara.unir.br

Figura 1: Preenchimento dos nove blocos do Canva com a ideia inicial do negócio



Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

O professor João logo deu mais uma instrução para o desenvolvimento do trabalho final. Os alunos teriam que ler o livro Conversando com humanos: o sucesso começa conhecendo os clientes, de Constable (2014).

Com a leitura do livro, Maria e Pedro perceberam que eles precisam ir a campo para identificar, observar, conversar e entender seus clientes para entender as necessidades e demandas dos possíveis consumidores. Além disso, o livro indicou que era necessário o desenvolvimento de hipóteses sobre o negócio para serem testadas a partir das entrevistas. Neste sentido, a dupla muito entusiasmada logo formulou seis hipóteses iniciais.

1. Acreditamos que dado o agravamento da pandemia do Covid-19, as pessoas se sentiriam mais confortáveis e seguras de receberem os cuidados médicos em sua residência.
2. Acreditamos que podemos fazer um aplicativo para estabelecer o contato direto entre o médico e paciente, para que os pacientes recebam auxílio médico em suas residências.
3. Acreditamos que os nossos clientes são pessoas que estão respeitando a quarentena, mães com crianças pequenas e idosos.
4. Acreditamos que nossos primeiros clientes serão pessoas idosas;
5. Acreditamos que nossos custos serão encobertos pelo valor da consulta médica;
6. Acreditamos que conseguiremos arrecadar capital o suficiente para cobrir as despesas com o investimento inicial para a construção da plataforma.

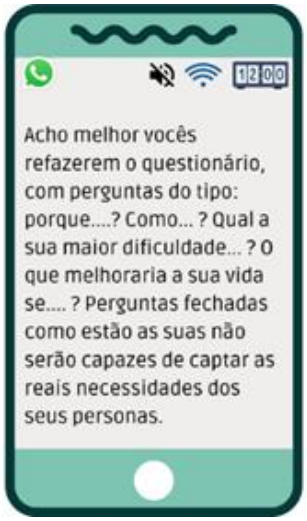
Dado o momento de isolamento social, devido a pandemia do novo coronavírus, a dupla formulou um questionário inicial que foi realizado por meio do *Google Forms* com um total de 16 perguntas. Essas perguntas tinham o propósito de identificar o perfil dos entrevistados em relação aos cuidados dos mesmos com a saúde e procura médica e pedimos para eles se identificarem para poder manter contato futuro. O relatório teve um total de 29 respostas. Para desenvolver o negócio a dupla utilizou o Modelo CANVAS, como ferramenta para criarem as estratégias e ações a serem implementadas nos nove blocos conceituais do modelo.

2.2 O primeiro contato com os potenciais clientes

O primeiro questionário serviu para selecionar os potenciais clientes para serem entrevistados. A dupla mostrou o questionário para o professor, que os orientou a elaborarem questões abertas para poderem ouvir as dores dos clientes e dar mais espaço para eles darem a visão deles para serem implementadas nos negócios. A figura 2 mostra a mensagem que o professor João mandou para a dupla, com sugestões para a elaboração do segundo questionário direcionado aos clientes.

www.rara.unir.br
www.rara.unir.br

Figura 2: Mensagem recebida pela dupla para alterações a serem feitas no questionário para os clientes.



Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

www.rara.unir.br
www.rara.unir.br

Após a implementação das sugestões do professor João no questionário para a entrevista com os clientes, Pedro e Maria marcaram dez entrevistas para testarem as suas hipóteses. As primeiras entrevistas foram extremamente relevantes para a identificação e ajuste do modelo de negócios. A partir dessas entrevistas, a dupla verificou diversas demandas e necessidades desse público-alvo que ajudou a confirmar a ideia inicial do modelo de negócios proposto.

Foi identificado que a *persona* do negócio, ou seja, a representação do cliente ideal para o negócio são pessoas que estão em isolamento social, idosos, crianças, gestantes, que possuem alguma dificuldade de locomoção, pessoas que buscam atendimento personalizado e que estão na faixa etária de 25 a 35 anos. O grupo entrevistado relatou a dificuldade para o agendamento das consultas devido à falta de disponibilidade dos médicos e longas esperas nos consultórios. Foi relatado pelos entrevistados que muitos deixaram de ir aos consultórios médicos durante a pandemia, devido ao medo de contrair o vírus.

Além disso, eles questionaram os possíveis clientes sobre o recebimento dos cuidados médicos em casa. A maioria deles ofereceram diversas contribuições que ajudaram a dupla a melhorar a ideia inicial do modelo de negócios. Para a maioria dos entrevistados, a consulta em domicílio facilitaria o acesso aos médicos, além de afirmarem que estariam mais confortáveis por estarem menos suscetíveis ao contágio do covid-19.

> Eu poderia escolher o melhor horário e melhor dia (se for o caso e possível) para realizar a consulta, poupando deslocamento e eventuais gastos (Entrevistado 9).
>
> Melhor aproveitamento do tempo e ação mais pontual nas necessidades de saúde (Entrevistado 8).

Porém com as entrevistas, a dupla percebeu que alguns dos clientes não estariam dispostos a pagarem uma taxa a mais para a utilização do aplicativo. Para sanar essa dor, e após algumas aulas sobre a parte de receitas do modelo CANVAS, eles perceberam que poderiam inserir anúncios em seu modelo para cobrir os custos de uso do aplicativo para aqueles clientes que não estão dispostos a pagarem uma taxa a mais para a utilização. Dessa forma, a dupla decidiu que o modelo seria composto com dois tipos de planos, o *pro* e o *free*, no qual o primeiro seria cobrado uma taxa mensal para a utilização da plataforma de forma plena e sem anúncios e o segundo seria inseridos anúncios para cobrir com os custos da utilização da plataforma. Sendo assim, para validar as hipóteses 5 e 6, foram necessários fazer alguns ajustes no modelo de negócios iniciais.

A conversa inicial com os clientes gerou um *insight* para a dupla. Eles perceberam que além das consultas online, os potenciais consumidores também estavam dispostos a receberem os cuidados médicos de maneira remota. Ou seja, muitos alegaram que consultas com especialistas que não precisam de contato direto poderiam ocorrer por videochamada. E que uma plataforma que integrasse esse serviço seria de grande valia.

Animados com as descobertas do primeiro contato com os clientes, a dupla se reuniu para fazer as modificações em seu modelo de negócio.

— Maria, as primeiras entrevistas foram um sucesso! Disse Pedro. As pessoas entrevistadas compraram nossa ideia e fizeram grandes contribuições que podemos implementar no nosso negócio. Primeiro, vamos acrescentar as consultas remotas. Além disso, devemos mudar a forma de monetização do nosso modelo, além do plano mensal, vamos acrescentar os anúncios para clientes que optarem pela não assinatura. Quantas sugestões de especialidades médicas sugeridas pelos clientes! Vai ser um sucesso!

— Sim, Pedro! Estamos no caminho certo! Não podemos esquecer de segmentar a nossa proposta de valor para os clientes e também para os médicos, tendo em vista que esses também ganharão com nossa ideia. Além disso, devemos acrescentar a agenda médica online para os clientes terem uma visão geral da agenda de todos os médicos na especialidade desejada. Vamos apresentar as nossas mudanças para o professor João?

www.rara.unir.br
www.rara.unir.br

Animados com as mudanças ocorridas em seu modelo de negócios, Pedro e João conversaram com o professor.

— Professor, fizemos alterações significantes no nosso modelo após a conversa com os clientes. Tivemos vários *insights* para sanar as dores identificadas! Disse Pedro.

— Que bom, Pedro! A ideia é essa! De vocês confirmarem e identificarem as dores que os clientes apresentam e tentar solucioná-las através do seu modelo de negócios. Mas vocês ainda estão no começo, é necessário buscar mais potenciais clientes e ouvir o que eles têm a dizer sobre o negócio de vocês. Para isso, a próxima tarefa é entrevistar mais dez possíveis clientes e fazerem uma nova alteração em seu modelo de negócios! Lembre-se de usarem questões abertas para captarem tudo o que seus clientes podem oferecer para o modelo de vocês. Verifiquem se os clientes usariam mesmo o aplicativo? O que o aplicativo tem que oferecer para os clientes? Qual valor ele vai gerar para os clientes? Ele está realmente com algum diferencial com os aplicativos de mensagens instantâneas?

Após a conversa com o professor, a dupla logo se reuniu para elaborar um modelo de entrevistas para abrangerem todas as questões sugeridas pelo professor, para assim testar e potencializar a ideia do negócio.

www.rara.unir.br
www.rara.unir.br

2.3 Novas descobertas

Ao entrevistarem mais dez clientes, a dupla de estudantes adquiriu novas ideias a partir das demandas dos clientes. Alguns entrevistados relataram que poderia ser integrado um pré-atendimento no aplicativo, visando direcionar os clientes para a especialidade médica correta e trazendo um aplicativo diferenciado em relação aos outros com funções similares que já existem no mercado.

> Tipo, o médico já saberia o que você está sentindo e chegaria na consulta pro diagnóstico talvez, ou para fazer a avaliação presencial (ENTREVISTADA 1).

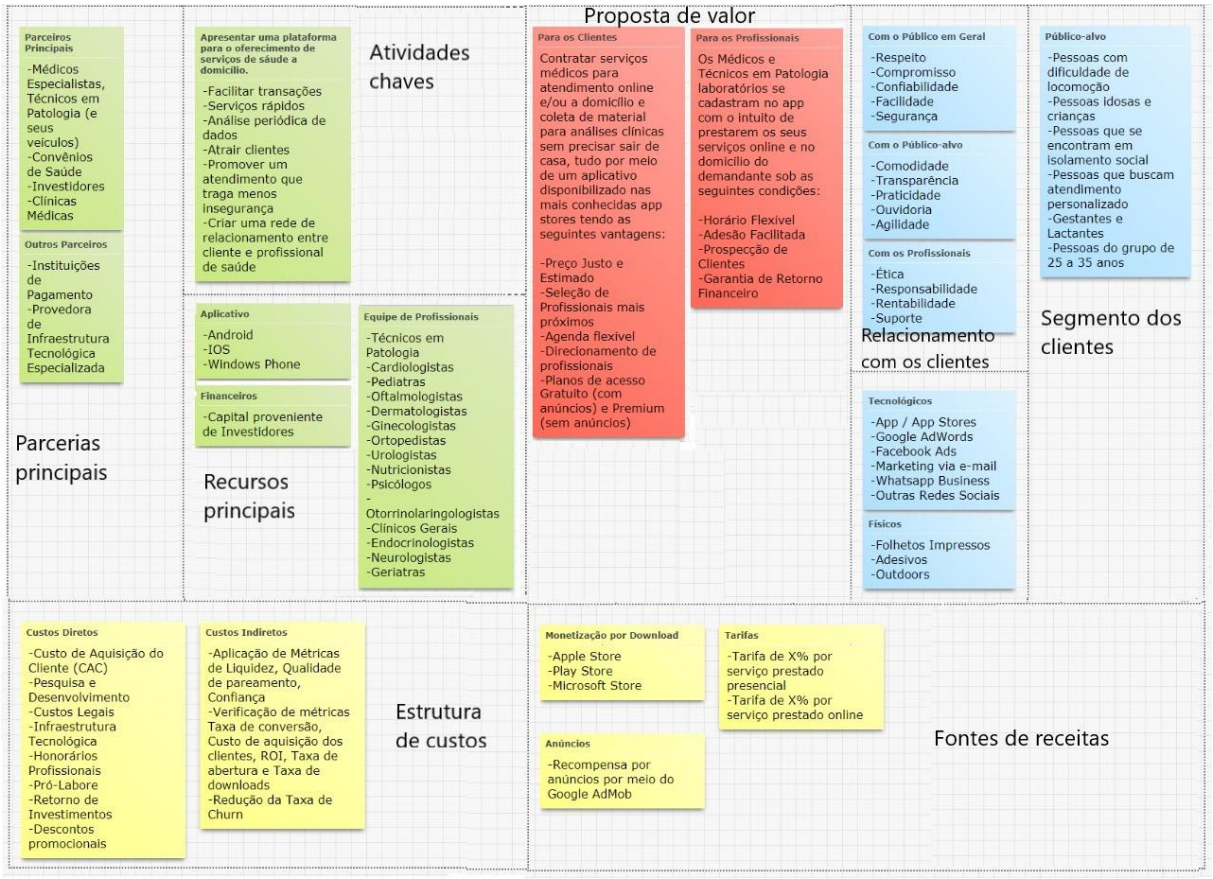
> [...] acredito que seria válida e agilizaria se o pré-atendimento tivesse o papel semelhante ao de uma triagem, para verificar se tal demanda é para aquela determinada especialidade, se é possível passar algumas orientações ao paciente, já solicitar exames que serão necessários para a consulta, assim como identificar possíveis situações de urgência no atendimento (ENTREVISTADA 5).

Por fim, os entrevistados foram questionados sobre a utilização do aplicativo no período pós-pandemia, se eles continuariam utilizando os serviços em domicílio e de forma remota. Os resultados foram positivos, pois os entrevistados alegaram que a insegurança de permanecerem nas salas de

espera dos consultórios médicos não passara com o fim da pandemia. Além disso, eles relataram que esse serviço trará maior comodidade e facilidade para a realização das consultas médicas.

Sendo assim, após as duas rodadas de entrevistas a Pedro e Maria modificaram o modelo de negócios, de forma que incluíram as demandas dos clientes e as formas de solucionar as dores identificadas nas entrevistas conduzidas. A figura 3 apresenta a estrutura do Modelo CANVAS com o foco do aplicativo a ser desenvolvido. Todos os nove segmentos tiveram alterações desde o início do projeto.

Figura 3: Modelo CANVAS da startup Casa & Saúde



Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

2.4 Transformando o modelo de negócios em uma plataforma

Maria e Pedro identificaram que as principais dores dos clientes em relação às consultas médicas foram a dificuldade de agendar consultas médicas de forma ágil; medo do contágio do vírus da covid-19; falta de informações sobre os médicos; dificuldade de locomoção e dificuldade em saber qual o especialista escolher. Após a análise das dores e implementação das soluções delas no modelo

www.rara.unir.br
www.rara.unir.br

de negócios, o professor propôs mais um desafio para a turma: transformar o modelo de negócios em uma plataforma.

Pedro e Maria ficaram muito animados, pois seu negócio desde o início já havia sido pensado para ser uma plataforma. No decorrer das aulas sobre plataformas de negócios, a dupla anotou e discutiu vários conceitos que deveriam ser incorporados em seu modelo. Dessa forma, a dupla desenvolveu o aplicativo denominado de Casa & Saúde. Este oferecia uma maior integração entre os pacientes e médicos, permitindo o agendamento de consultas nas residências, online e fornecia uma rede para divulgação de informações médicas por parte dos médicos para os clientes.

Para a transformação do modelo de negócios em uma plataforma, a dupla identificou que a interação básica da plataforma seria formada com os clientes e profissionais de saúde como participantes. A unidade de valor seria levar a praticidade de serviços médicos aos clientes de maneira ágil e personalizada. E o filtro seria por meio da categorização dos participantes e serviços. Dentro desse ponto, o processo de curadoria para a aplicação do filtro seria através do perfil de interesse dos clientes, em relação as especialidades médicas de maior interesse, listada por eles ao se cadastrarem na plataforma.

Para lançar a plataforma no mercado, a dupla Pedro e Maria chegaram à conclusão de que a melhor forma para a entrada seria a criando um produto que estimularia a necessidade em outros possíveis clientes, ou seja, a plataforma criaria unidades de valor para um determinado grupo inicial e a partir disso esse grupo divulgaria a experiência com a plataforma para terceiros, atraindo-os assim para a plataforma. E de maneira secundária a plataforma vai buscar atrair produtores que induzem os clientes a se tornarem usuários da plataforma.

Ao discutir sobre o grau de abertura da plataforma, a dupla chegou em um consenso de que a plataforma seria aberta apenas para os profissionais que irão prestar os serviços médicos, de forma que, esses poderiam inserir conteúdos aos seus seguidores. Sendo assim, os dados serão obtidos por meio das permissões concedidas ao tipo de perfil de cada usuário. Essa abertura parcial, foi formulada para evitar as assimetrias de informações, externalidades negativas e riscos que possam surgir se as informações fossem disseminadas por ambos os lados da plataforma. Quanto a presença única desta empresa operando no mercado, este não seria algo tão evidente, pelo menos no início da plataforma, dado o fato de que os serviços médicos oferecidos presencialmente ou online ainda podem ser requisitados por meios de aplicativos de comunicação instantânea, como por exemplo o *WhatsApp*.

Um outro ponto de extrema importância que foi implementado no projeto após as aulas sobre plataforma, foram as políticas da plataforma, algo que a dupla não havia sido discutida anteriormente.

www.rara.unir.br
www.rara.unir.br

A dupla chegou ao consenso que essas políticas seriam voltadas para o sigilo de informações no que tange às interações entre paciente e profissionais, utilizando as diretrizes da lei geral de proteção de dados (LGPD). Além disso, elas deverão advertir a questão dos códigos de conduta dos profissionais de saúde que existem em seus respectivos conselhos. E ressaltar a isenção de responsabilidade da plataforma sob os efeitos negativos em questões dos serviços oferecidos, visto que os responsáveis seriam os profissionais de saúde, de modo que a plataforma é apenas um meio de intermediação entre o médico e paciente.

Sendo assim, para garantir a proteção dos dados gerados na plataforma, Maria e Pedro decidiram que os dados serão armazenados em servidores seguros, seguindo um plano de infraestrutura tecnológica, permitindo ao usuário excluir seus dados pessoais a qualquer momento, mas mantendo uma cópia de segurança das interações realizadas a fim de futuras implicações judiciais. Dessa forma, os proprietários da plataforma garantem que os dados serão usados apenas para a proteção da plataforma.

www.rara.unir.br
www.rara.unir.br

2.5 O dilema

Após a apresentação do projeto da plataforma, o professor João fez a seguinte observação: — A validação das hipóteses ocorreu apenas identificando as dores de seus clientes, mas para a consolidação de um modelo de negócios, vocês devem validar as hipóteses verificando o lado dos fornecedores, no caso de vocês os médicos. Para isso, vocês devem ouvir os médicos e laboratórios, verificarem se estão dispostos a realizarem as consultas online e em domicílio. Além disso, verifiquem se é uma ideia viável para esse grupo de fornecedores. Quais os ganhos eles terão com essa plataforma? Como a plataforma vai sanar as dores desse grupo? Por fim, quais seriam os pontos negativos e positivos em utilizar o aplicativo de vocês em relação a outros?

João ainda acrescentou que para uma ideia ser válida, é necessário analisar as dores dos dois lados da plataforma, não só os consumidores, mas, também, as dores dos fornecedores. Para isso, o professor sugeriu que a dupla voltasse a campo para realizarem novas entrevistas, agora olhando para os provedores de serviços, no caso, os médicos e laboratórios. Isso porque se a ideia não fosse comprada por esses profissionais, o negócio nasceria morto. Ou seja, para ocorrer a criação de valor, é necessário que a plataforma gere valor para todos os usuários. Dessa forma, não adianta os consumidores estarem interessados na plataforma, se os fornecedores não ‘comprarem’ a ideia.

Essas entrevistas iriam dar suporte para a dupla verificar se os médicos e patologistas estariam dispostos a participarem da plataforma. Para isso, a dupla formulou cinco hipóteses que seriam testadas pelas entrevistas dos médicos, de modo a identificar as dores e ganhos que esse negócio traria para esse grupo.

1. Acreditamos que os médicos que aderirem a plataforma serão recém-formados.
2. Acreditamos que os psicólogos, nutricionistas e técnicos em patologia serão mais adeptos ao aplicativo.
3. Acreditamos que os médicos cobraram uma taxa adicional para realizar consultas em domicílio.
4. Acreditamos que os médicos realizaram as consultas pelo aplicativo em horários restritos.

Foram realizadas quatro entrevistas com um médico pediatra, nutricionista, psicólogo e uma clínica médica. Com as entrevistas, foi possível que dupla identificasse que os profissionais são recém-formados, e que estão dispostos a ingressarem na plataforma, desde que sejam consultas que não demandem de aparelhos médicos específicos para o diagnóstico. Além disso, a maioria dos profissionais entrevistados já haviam realizado atendimento médico em domicílio ou de forma remota. Para as consultas de forma remota, os entrevistados alegaram cobrar um preço justo, incluindo o gasto com o deslocamento.

Com as entrevistas com os profissionais de saúde, a dupla teve mais um *insight* para a implementação da sua plataforma. Eles perceberam que muitos profissionais já prestavam o serviço médico por meio de aplicativos de comunicação. Dessa forma, eles tiveram a ideia de integrar esses profissionais em sua plataforma, de modo que irão criar um ambiente propício para tais consultas.

Ao analisar todos os dados coletados, os alunos montaram uma tabela com os pontos fortes e fracos da utilização do aplicativo Casa & Saúde em comparação com os aplicativos de mensagens instantâneas (Tabela 1). Esses pontos dividiram opiniões entre Maria, João e seus colegas após a apresentação do seu modelo de negócio.

Tabela 1: Pontos fortes e fracos do aplicativo Casa & Saúde em comparação com outros aplicativos de mensagens instantâneas

Pontos favoráveis para utilização do aplicativo Casa & Saúde	**Pontos favoráveis para utilização de aplicativos de mensagens instantâneas**
Acesso a informações verídicas e personalizadas	Médicos mais populares na região
Serviço humanizado	Sem anúncios
Comprometimento com os agendamentos por força contratual	Sem pagamentos para sua utilização

www.rara.unir.br
www.rara.unir.br

Acesso a agendas do profissional aberta ao público	Comunicação instantânea
Triagem com especialistas antes das consultas específicas	Controle das visualizações de mensagens
Preços das consultas médicas acessíveis	Mensagens criptografadas
Contato direto com os médicos	
Pontos desfavoráveis para utilização do aplicativo Casa & Saúde	**Pontos desfavoráveis para utilização de aplicativos de mensagens instantâneas**
Anúncios	Burocracia para agendamento das consultas
Dados não criptografados	Agenda médica estritamente divulgada
Tempo de espera variável de acordo com a demanda	Falta de controle com as informações e *fake news*
Profissionais recém-formados	Chamada com *bots*
Possíveis *bugs* do aplicativo	Frequente desmarcação de consultas médicas por motivos não divulgados

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

www.rara.unir.br
www.rara.unir.br

E você, qual a sua opinião sobre a viabilidade do aplicativo Casa & Saúde? Para a realização e implementação de dessas e outras ideias, é necessário que a dupla ‘saia da sala de aula’ para irem ao encontro de seus clientes.

3. NOTAS DE ENSINO

3.1 Introdução

O presente caso de ensino retrata a trajetória de uma dupla de discentes que foram desafiados em uma disciplina de um programa de pós-graduação em administração, a desenvolverem um modelo de negócios e posteriormente transformá-lo em uma plataforma. Para desenvolver sua ideia, os discentes tiveram que ‘sair da sala de aula’ para irem à ‘procura de clientes’. Por meio de uma narrativa envolvente, o texto descreve as experiências, dificuldades, dilemas e decisões enfrentadas pela dupla ao projetarem um modelo de negócios factível.

Com auxílio do professor, a dupla percebeu que ter uma boa ideia não é suficiente para desenvolver um bom negócio. Para isso, é necessário ‘sair da sala de aula’ e ir à procura de potenciais clientes, para verificar quais são as ‘dores’ desses clientes e como o negócio pode sanar essas dores. Para tal, é necessário ir à procura dos clientes em seu dia a dia, para tentar entender o comportamento deles no mercado, observar como é feita a tomada de decisões, identificar seus valores e anseios, suas preferências e necessidades que interferem nas escolhas e nas decisões de consumo.

Foi somente após o contato direto com os clientes que a dupla percebeu a importância de unir a teoria com a prática, visto que conseguiram modificar a ideia inicial do modelo de negócios para suprir as 'dores' de seus clientes. Sendo assim, esse caso de ensino demonstra que para desenvolver uma ideia de negócios, não é preciso ter apenas a ideia, mas sim, ir a campo para testar e validar as hipóteses iniciais desenvolvidas sobre a projeção do negócio. Portanto, esse processo não é algo estático que deve ocorrer apenas em uma sala ou escritório, mas na verdade, é um processo dinâmico que requer que 'saia do prédio' para ir ao encontro dos consumidores, requerendo uma capacidade analítica e relacional dos donos do negócio.

Os principais conceitos trabalhados nesse caso de ensino são: o desenvolvimento do negócio por meio da ferramenta CANVAS, teste e validação das hipóteses com os clientes e os conceitos-chaves para a transformação do modelo de negócio em uma plataforma multilateral. Além disso, o caso de ensino atrai a atenção da dupla para analisar questões relacionadas com a projeção e desenvolvimento de novos negócios, contribuindo assim, para o aprendizado em disciplinas de inovação, empreendedorismo, modelos de negócios, dentre outras.

www.rara.unir.br
www.rara.unir.br

3.2 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 coletadas por meio de entrevistas realizadas pela dupla estudado com seu público-alvo, neste caso, pessoas entre 25 e 35 anos de diversas regiões do estado de Minas Gerais. E com um médico pediatra, um psicólogo, um nutricionista e uma clínica médica, da região do sul de Minas Gerais. Além disso, vale destacar, que o uso das informações foi autorizado pelos participantes do caso.

3.3 Utilização recomendada

O caso foi elaborado para a aplicação em disciplinas relacionadas ao modelo de negócios, plataformas, empreendedorismo, administração estratégica, mais especificamente em cursos da área de administração, podendo ser utilizado no nível técnico e graduação. Espera-se que o aluno, por meio do caso, desenvolva um entendimento sobre o processo da construção de um modelo de negócios, e consequentemente na criação de uma empresa. A partir do caso apresentado, é possível observar a importância do contato direito com os clientes para a validação das hipóteses sobre a ideia do negócio. Além disso, fica evidente que a proposta de valor de um negócio não se encontra dada

no mercado, mas é moldada a partir das necessidades dos clientes, identificadas pelas constantes entrevistas.

3.4 Objetivos da aprendizagem

O caso de ensino tem por objetivo aumentar a compreensão dos discentes sobre a criação e desenvolvimento de modelagem e plataformas de negócios, de forma prática e aplicada. A narrativa envolvente permite que os discentes analisem a situação apresentada e estimulem uma discussão sobre a construção de uma proposta de valor, baseada nas demandas da sociedade, representadas, no caso, pelos usuários do aplicativo.

Desta forma, é possível destacar alguns temas de aprendizagem:

1. Mostrar que uma boa ideia nasce de uma demanda atual da sociedade.
2. Demonstrar a diferença entre uma ideia de negócios e uma proposta de valor válida.
3. Apresentar os conceitos e metodologias relativas ao modelo de negócios.
4. Ressaltar a importância do contato direto com os clientes para a validação das hipóteses e desenvolvimento de uma proposta de valor válida para o mercado, de modo a sanar as dores dos clientes.
5. Demonstrar que o processo de criação de negócio demanda tempo e a utilização de estratégias bem formuladas.

www.rara.unir.br
www.rara.unir.br

3.5 Sugestão de plano de ensino

Este é um caso de ensino curto, no qual demanda por volta de 15 minutos para ser lido. Sugere-se a sua aplicação em disciplinas de plano de negócios, modelos de negócios, estratégia competitivas, empreendedorismo e inovação nos negócios em cursos técnicos ou de graduação. A seguir são sugeridos alguns passos para a aplicação do caso, em sala de aula:

1. Leitura do caso de forma individual (15 minutos);
2. Discussão do caso em pequenos grupos de alunos (15 minutos);
3. Resolução das questões propostas no caso e/ou pelo professor (20 minutos);
4. Discussão da resolução das questões pelos grupos, de forma orientada pelo professor (40 minutos);
5. Feedback pelo professor dos principais pontos discutidos (15 minutos).

É importante que o professor oriente os alunos a tomar notas, destacar e tirar suas dúvidas durante a aplicação do caso, visando absorver e compreender de forma eficiente o conteúdo abordado.

Além disso, sugere-se que o professor estimule os discentes a fazerem conexões com seus conhecimentos pré-estabelecidos.

3.6 Sugestões de questões

As questões apresentadas a seguir podem ser utilizadas para a avaliação da compreensão pelos estudantes, além de serem norteadoras para a discussão do caso.

1. Como a construção de uma proposta de valor pode ser enriquecida pela estrutura do modelo CANVAS?
2. Como a conversa com os clientes auxilia no processo de criação de um modelo de negócios?
3. Como o conhecimento das dores dos clientes pode ajudar no desenvolvimento do modelo de negócios?
4. Como a dupla poderia otimizar seu modelo de negócios?
5. Quais foram os principais erros cometidos pela dupla?
6. Quais pontos a dupla deixaram de observar para ser possível a real implementação do negócio?
7. Para transformar o modelo de negócios em uma plataforma, os passos tomados pela dupla foram adequados?
8. A estratégia adotada pela dupla para começar a sua atividade foi adequada? Caso não, qual seria a mais adequada neste caso?
9. Qual o principal desafio para a criação de um modelo de negócios?
10. Essa ideia é viável?

3.7 Sugestão de teoria sobre o caso

3.7.1 Modelo de negócios

Os padrões de modelos de negócios originalizaram para suprir a necessidade de profissionais do campo de tecnologia da informação (TI) em compreenderem o negócio e a organização, para assim desenvolverem soluções em seu campo de forma condizente e orientada ao mercado (MARTINS et al., 2019). Os autores da literatura gerencial aproveitaram desse desenvolvimento para conduzir um entendimento mais abrangente e integrado do negócio e suas partes lógicas, de modo a fortalecer ou melhorar o planejamento estratégico, podendo até substituí-lo e fornecendo uma visão mais simplificada e facilitada da elaboração do plano de negócios (AMIT; MASSA, 2010; ABRAHAM,

www.rara.unir.br
www.rara.unir.br

2013; MARTINS et al., 2019). Dessa forma, o autor Osterwalder (2004) pontua que essa abordagem fornece um instrumento para compreender, mapear e compartilhar a lógica de criação de valor de um negócio ou plataforma.

Um exemplo desse tipo de ferramenta é o *Business Model Canvas* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Os autores definem um modelo de negócios como descrição da lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. Este modelo é descrito em nove componentes básicos que mostram a lógica de como uma organização pretende criar valor. O modelo de negócios é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas. Segundo Osterwalder & Pigneur (2011), os nove componentes de um modelo de negócio cobrem as quatro áreas principais de um negócio, ou seja, os clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Os nove componentes são: o segmento dos clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com os clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades chaves, parcerias principais e estruturas de custo. Esses componentes mostram a lógica como uma organização promove a criação de valor.

www.rara.unir.br
www.rara.unir.br

Para Blank e Dorf (2012), o segmento de clientes define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa pretende servir. Este segmento deve ser observado sob a ótica de que os consumidores não existem para a empresa, mas sim a empresa que existe para eles. Além disso, uma organização serve a um ou diversos segmentos de clientes, sendo necessário que o proprietário identifique quem são esses clientes, o que eles querem comprar, onde eles estão, a condição social desses clientes e o perfil deles. A organização deve tomar uma decisão sobre quais segmentos serão servidos e quais serão ignorados. Após a decisão ser tomada, um modelo de negócios pode oferecer uma melhor compreensão para as necessidades dos clientes específicos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

A proposta de valor busca resolver os problemas do cliente e satisfazer suas necessidades (BLANK; DORF, 2012). Osterwalder e Pigneur (2011), afirmam que esse segmento é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra. Este segmento é responsável em solucionar um problema ou necessidade de um cliente. É necessário relacionar uma proposta de valor para cada segmento de clientes que uma empresa possui. Sendo assim, cada proposta de valor vai suprir as necessidades de um segmento específico. Ela consiste em três componentes: as características de produtos ou serviços que estão sendo ofertados, o ganho que está sendo gerado, e a dor que está sendo resolvida. Blank e Dorf (2012) pontua que a proposição de valor é apenas uma palavra elegante no modelo de negócios para avaliar o que está sendo construído. A proposta de valor caminha junto com

o segmento dos clientes. E essa relação é mediada pela adequação ao mercado do produto (referente ao termo em inglês *product market fit*). Essa relação busca encontrar o equilíbrio entre o nível mínimo de produto viável e os tipos de clientes.

Os canais de distribuição estão relacionados com a forma na qual uma empresa se comunica e alcança os seus clientes, ou seja, são os meios no qual o produto ou serviço são levados para os clientes para entregar uma proposta de valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Os canais são o ponto de contato dos clientes e desempenham um importante papel na experiência geral. Os autores colocam que os canais possuem algumas funções, como: ampliação do conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa; ajuda os clientes a avaliarem a proposta de valor de uma empresa; permitir que os clientes adquiram produtos e serviços específicos; levar uma proposta de valor aos clientes; e fornece suporte ao cliente após a compra. Uma empresa possui três diferentes tipos de canais para alcançar seus clientes através de canais particulares, canais em parceria ou uma mistura de ambos. Canais particulares podem ser diretos ou indiretos. Canais de parceria são indiretos e abrangem toda uma gama de opções, como os canais de distribuição de empresas do atacado, revenda ou sites parceiros. Os canais de parceria levam a margens de lucro menores, mas permitem que uma organização expanda o alcance e se beneficie da força dos parceiros (BLANK; DORF, 2012).

O relacionamento com os clientes descreve os tipos de relações que uma empresa estabelece com os segmentos de clientes específicos (BLANK; DORF, 2012). Uma empresa deve definir o tipo de relação que deseja estabelecer com cada segmento de clientes. Esses podem ser guiados pela conquista dos clientes, retenção do cliente ou ampliação de vendas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Blank e Dorf (2012) colocam que o principal objetivo desse bloco é captar, manter e multiplicar os clientes. A captura é como o proprietário de fato adquire clientes e os faz comprar o seu produto. O manter está relacionado com a forma que os proprietários mantêm os clientes por longos períodos, ao invés de perder aqueles que eles gastaram tempo e dinheiro para capturar. E o crescer, está relacionado com as estratégias que as empresas adotam para manter os clientes já conquistados e conquistar novos a partir desses clientes. Para isso, é necessário que os proprietários conheçam o arquétipo ou a *persona* de clientes que eles querem capturar.

As fontes de receita representam o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de cliente, ou seja, os custos devem ser subtraídos da renda para gerar o lucro (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Blank e Dorf (2012), diferenciam o modelo de receitas e de precificação. Uma fonte de receita é a estratégia que a empresa usa para gerar dinheiro para cada segmento dos clientes.

www.rara.unir.br
www.rara.unir.br

Já o modelo de precificação, são as táticas que o proprietário da startup usa para determinar o preço em cada segmento de clientes. Para determinar a precificação, os proprietários devem questionar qual o valor os clientes estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço e quanto eles estão pagando e de que forma essa ocorrendo esse pagamento.

Os recursos principais descrevem os recursos mais importantes para o funcionamento do modelo de negócios. Sendo assim, cada modelo de negócios demanda os recursos principais. Esse segmento permite que uma empresa crie e ofereça a proposta de valor, alcance mercados, estabeleça o relacionamento com os clientes e obtenha receitas. Este segmento pode ser categorizado como físico, intelectual, humano e financeiro. E por fim, eles podem ser possuídos ou alugados pela empresa ou adquirido de parceiros-chave (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

As atividades chave descreve as ações de maior importância que uma empresa deve realizar, com o objetivo de fazer o modelo de negócios funcionar. Essas atividades são as ações mais importantes que uma empresa deve executar para operar com sucesso no mercado (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

O bloco das parcerias principais descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põem o modelo de negócios para funcionar. Blank e Dorf (2012) pontuam que o interessante sobre os parceiros é que eles são outras empresas que podem fornecer recursos. Uma parceria pode trazer três diferentes recursos para as empresas. O primeiro, é que com a parceria elas podem chegar mais rápido no mercado, porque a parceria pode facilitar esse processo. O segundo, é que a parceira pode maximizar o uso do capital, ou seja, elas permitem capitalizar o conhecimento exclusivo do cliente ou especialidade de outros. A terceira, é a obtenção do conhecimento ou expertise dos clientes pelos parceiros. É possível distinguir entre quatro tipos de parcerias: alianças estratégicas entre não competidores; coopetição; *joint ventures*; e relação entre comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis.

Por fim, a estrutura de custos descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios. Este segmento descreve os custos mais importantes envolvidos na operação de um modelo de negócios específico. Dessa forma, o objetivo desse segmento é criar e oferecer valor, manter o relacionamento com os clientes e gerar receitas incorrem em custos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Após o preenchimento de todos os nove itens do modelo de negócios, Finocchio (2013) propõe que seja realizado um conjunto de verificações pré-determinadas e que são feitas em uma sequência

www.rara.unir.br
www.rara.unir.br

coesa, buscando identificar e resolver os problemas estruturais, esse processo foi denominado de protocolo de integração. Para isso, é necessário que a proposta de valor esteja concisa.

3.7.2 Plataforma de negócios

Outro tópico que emerge sobre a modelagem de negócios, é o conceito das plataformas. As plataformas são um novo modelo de negócios que utilizam tecnologias para unir pessoas, organizações e recursos em um ecossistema interativo. Sendo assim, são infraestruturas que viabilizam interações entre os usuários, visando a criação de valor entre os produtores e consumidores externos. A finalidade de uma plataforma é estabelecer o contato direto entre os usuários, facilitando a troca de bens ou serviços, gerando assim a criação de valor para todos os participantes (PARKER, ALSTYNE; CHOUDARY, 2016).

As plataformas estão revolucionando as estruturas dos negócios. Muitas das empresas tradicionais, denominadas de pipeline, estão migrando para o mundo da plataforma, visando intensificar a criação de valor e de fornecimento. Essas são consideradas uma nova tendência para os atuais e futuros negócios (PARKER, ALSTYNE; CHOUDARY, 2016).

As plataformas apresentam algumas características básicas, conforme apresentado na tabela 2.

www.rara.unir.br
www.rara.unir.br

Tabela 2: Características básicas de uma plataforma

Plataformas	A finalidade de uma plataforma é criar um contato direto entre os usuários, facilitando a troca de bens ou serviços, gerando assim uma criação de valor para todos os participantes. O crescimento de uma plataforma ocorre de forma rápida, pois ela trabalha com recursos que não possuem.
Efeitos de rede	As plataformas exploram as economias de escala do lado da demanda, ou seja, quanto maior o número de usuários na plataforma, menor vai ser o valor repassado para eles. Podem existir quatro tipos de efeito de rede: efeitos diretos positivos e negativos, e efeitos indiretos positivos e negativos. Além disso, existe uma diferenciação entre os efeitos de rede, com os efeitos de preço, marca e outros.
Arquitetura	O arranjo de uma plataforma ocorre por meio da interação básica, que é composta pelos participantes, unidade de valor e filtro. Para garantir a interação básica, uma plataforma possui três funções básicas que é a atração, facilitação e pareamento.
Disrupção	As plataformas estão revolucionando as maneiras de conduzir um negócio. Dado as características revolucionárias, elas estão ultrapassando as empresas tradicionais em relação a criação de valor. Dessa maneira, muitos dos fundamentos dos negócios precisaram ser revistos, para se adequarem a esses novos modelos de negócio. Sendo assim, muitas empresas tradicionais estão modificando sua estrutura de negócios para se adaptarem ao mundo das plataformas.

Lançamento	Existem oito maneiras de uma plataforma lançar suas atividades no mercado, que são: estratégia de seguir o coelho, estratégia da carona no sucesso alheio, estratégia de semear, estratégia da marquise, estratégia de focar um único lado, estratégia do produtor evangelista, estratégia de adoção *big bang* e estratégia do micromercado. A velocidade de expansão de uma plataforma pode ser maximizada por meio de um crescimento viral que depende de quatro elementos, que são o emissor, a unidade de valor, a rede externa e o receptor.
Monetização	A monetização de uma plataforma está relacionada com a captura de uma porção do valor excedente criado. Para isso, podem ocorrer cobrança de taxa por transação, cobrança por acesso, cobrança por acesso incrementado e cobrança por curadoria incrementada. Além disso, os proprietários têm que decidir quem vai ser cobrado, visto que diferentes usuários vão desempenhar papéis diferentes na plataforma e a cobrança excessiva pode gerar efeitos de rede negativo.
Abertura	Os proprietários precisam enfrentar três tipos de decisão para abrirem sua plataforma, essas são: referentes à participação do gestor e/ou patrocinador; participação do desenvolvedor; e a participação do usuário.
Governança	É necessário a aplicação da governança, uma vez que os mercados livres são propensos a falhas de mercado, como assimetria de informações, externalidades, risco e poder de monopólio. As ferramentas para a governança das plataformas incluem leis, normas, arquitetura e mercados.
Métricas	Dado a finalidade de uma plataforma, as métricas das empresas tradicionais não demonstram mais o desempenho efetivo das *startups*. Dessa forma, as métricas da plataforma devem traduzir a taxa de sucesso de interação e os fatores que contribuem para esse feito. Diferentes métricas são usadas em cada fase de desenvolvimento de uma plataforma.
Estratégia	A competição na plataforma ocorre em três níveis: plataforma contra plataforma, plataforma contra parceiro e parceiro contra parceiro. A cooperação e cocriação possuem mais importância do que a competição.
Política	Esses novos modelos de negócio envolvem questões regulatórias específicas do mundo das plataformas, que incluem acesso, compatibilidade, precificação justa, privacidade, segurança dos dados, controle nacional sobre os recursos de informação, questões tributárias e legislação trabalhista.
O futuro das plataformas	O modelo de plataformas está revolucionando o mundo dos negócios, essas transformações continuarão a transformar diversos setores nas próximas décadas, como educação, saúde, energia e serviços financeiros. A forte adesão e acesso à internet vai agregar conectividade e poder às plataformas, ligando as pessoas e equipamentos de diferentes maneiras, intensificando assim a criação de valor para ambos os lados.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Parker et al. (2016)

3.8 Leitura sugerida

Para maior efetividade do ensino sobre a temática, recomenda-se a leitura antecipada dos seguintes livros.

www.rara.unir.br
www.rara.unir.br

BLANK, Steve; DORF, Bob. **The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company**. BookBaby, 2012.

CONSTABLE, Giff. Talking to humans. **Giff Constable**, v. 1, p. 71, 2014.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation: inovação em modelos de negócios**. Alta Books, 2011.

PARKER, Geoffrey G.; VAN ALSTYNE, Marshall W.; CHOUDARY, Sangeet Paul. **Plataforma: a revolução da estratégia**. Alta Books, 2019.

Vídeos do Steven Blank

BLANK, Steven. (UDACITY). Intro to computer Science| Udacity, 19 de outubro de 2012. Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=XYuvo4Vr8Tw&list=PLAwxTw4SYaPnxzSuovATBMrNowGaaEBmW&index=157>. Acesso em: 06 de julho de 2021.

www.rara.unir.br

www.rara.unir.br

REFERÊNCIAS

ABRAHAM, Stan. Will business model innovation replace strategic analysis?. **Strategy & Leadership**, 2013.

AMIT, Raphael; ZOTT, Christoph. Value creation in e-business. **Strategic management journal**, v. 22, n. 6-7, p. 493-520, 2001.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company**. BookBaby, 2012.

CONSTABLE, Giff. Talking to humans. **Giff Constable**, v. 1, p. 71, 2014.

MARTINS, Humberto Falcão; MOTA, João Paulo; MARINI, Caio. Modelos de negócio na esfera pública: o modelo canvas de governança pública. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 17, p. 49-67, 2019.

OSTERWALDER, Alexander. The business model ontology a proposition in a design science approach. 2004.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation: inovação em modelos de negócios**. Alta Books, 2011.

PARKER, Geoffrey G.; VAN ALSTYNE, Marshall W.; CHOUDARY, Sangeet Paul. **Plataforma: a revolução da estratégia**. Alta Books, 2019.