

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Nícolas Nunes Corim

**ESTRATÉGIAS DE MONETIZAÇÃO E PIVOTAGEM DE
STARTUPS TECNOLÓGICAS EM SANTA MARIA, RIO GRANDE
DO SUL.**

Santa Maria, RS

2017

Nícolas Nunes Corim

**ESTRATÉGIAS DE MONETIZAÇÃO E PIVOTAGEM DE STARTUPS
TECNOLÓGICAS EM SANTA MARIA, RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Centro de Tecnologia da Universidade Federal de Santa Maria, como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Engenharia de Produção.**

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Hoss

Santa Maria, RS

2017

ESTRATÉGIAS DE MONETIZAÇÃO E PIVOTAGEM DE STARTUPS TECNOLÓGICAS EM SANTA MARIA, RIO GRANDE DO SUL¹

MONETIZATION AND PIVOTING STRATEGIES IN TECHNOLOGICAL STARTUPS IN SANTA MARIA, RIO GRANDE DO SUL

Nícolas Nunes Corim¹, Marcelo Hoss²

RESUMO

O empreendedorismo presente no ambiente acadêmico e a busca por solucionar problemas de modo prático, eficiente e inovador fazem da Universidade Federal de Santa Maria, um dos maiores polos de tecnologia e desenvolvimento de novas soluções no país. Esta Pesquisa Aplicada em Engenharia de Produção, tem como objetivo analisar *startups* de sucesso localizadas em Santa Maria, Rio Grande de Sul e averiguar qual a relevância das estratégias de monetização para o alcance do sucesso dessas organizações. O estudo foi realizado em empresas que passaram pelo processo de aceleração na Incubadora Tecnológica de Santa Maria, e hoje oferecem serviços e produtos de alta tecnologia à seus clientes. Para alcançar o objetivo proposto foram feitas entrevistas *in loco* e com isso tornou-se possível determinar que fatores culminaram na modificação das estratégias de monetização e quais as pivotagens realizadas em relação as mesmas.

Palavras chave: Empreendedorismo, *startup*, estratégia de monetização, pivotagem

ABSTRACT

The entrepreneurship present in the academic environment and the search to solve problems in a practical, efficient and innovative way make the Federal University of Santa Maria, one of the greatest poles of technology and development of new solutions in the country. This Applied Research in Production Engineering aims to analyze successful startups located in Santa Maria, Rio Grande do Sul and to investigate the relevance of monetization strategies to reach the success of these organizations. The study was carried out in companies that have gone through the acceleration process at the Santa Maria Technological Incubator, and now offer high technology products and services to its clients. In order to reach the proposed objective, on-site interviews were carried out, it became possible to determine which factors culminated in the modification of the monetization strategies, and the pivots performed in relation to them.

Keywords: Entrepreneurship, startup, monetization strategy, pivoting

¹ Estudante, autor; discente do curso de graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria, Brasil.

² Engenheiro Químico, orientador; Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é um dos temas que possui lugar de destaque em diversas partes do mundo, e no Brasil, especialmente na Universidade Federal de Santa Maria, sendo retratado com ênfase nos diversos meios de comunicação. Apesar do termo empreendedorismo estar difundido de maneira global, Shumpeter (1949), na década de 1940 introduziu o conceito atemporal de empreendedor como aquele que consegue modificar a ordem econômica vigente inserindo novos serviços e produtos. Seja através de novas formas de organização ou utilizando matérias-primas não empregadas anteriormente.

Para Dornelas (2010), se faz necessário inovar produtos e serviços com o auxílio da tecnologia para promover o crescimento do mercado e assim, satisfazer as necessidades do cliente. O avanço acelerado da tecnologia interfere diretamente na relação entre pessoas e produtividade, aumentando as oportunidades provenientes da criação de novos mercados e produtos. A estrutura organizacional das empresas contemporâneas está diretamente ligada ao avanço expressivo da tecnologia, se tornando indispensável à adaptação das mesmas para perdurar no mercado competitivo.

O conturbado período socioeconômico brasileiro, com redução nas vendas e retração do mercado, e a instabilidade política que o país atravessa parecem não ter atingido o setor de tecnologia da informação e inovação. Meirelles (2017), na 28ª Pesquisa Anual do Centro de Tecnologia e Informação Aplicada (GVcia) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV/EAESP), aponta que os investimentos na área de tecnologia da informação e inovação fazem parte de 7,6% das receitas das empresas nos últimos três anos. Gartner (2017), projeta que até o final de 2017 haverá um crescimento de 2,9% nos gastos em tecnologia de informação em relação ao ano anterior no Brasil, movimentando cerca de 231 bilhões de reais. Ainda de acordo com o Instituto, a área de software e serviços de TI são os principais responsáveis pela expansão dos investimentos. O que insere as startups tecnológicas e pequenas empresas nesse contexto.

Tozetto (2016), certifica que estudos realizados pela Associação Brasileira de Startups em 2015, apontam um crescimento de 18,5% em um período de seis meses totalizando o expressivo número de 4.151 empresas que seguem o modelo de startup,

ou seja, apesar das condições instáveis na economia do país os empreendedores continuam a investir e acreditar que é possível oferecer produtos e serviços utilizando novas ferramentas de gestão.

A temática da pesquisa se baseia no novo modelo de gestão de negócios utilizado nas organizações contemporâneas: a metodologia *startup* enxuta (em inglês: *lean startup*). Ries (2011) define *startup* como uma instituição humana desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza. Já Blank e Dorf (2014), definem que empresas que se caracterizam como *startup* buscam concretizar um modelo que possa ser repetido, escalável e que seja capaz de com o mesmo produto atingir diferentes consumidores. De acordo com Koja (2014) o modelo *lean* é atribuído àquelas empresas que visam primeiramente validar seus aprendizados de maneira imediata e com isso definir e efetivar a realização de seus objetivos.

A pesquisa tem como objetivo geral analisar as estratégias de monetização em startups de sucesso Santa Maria – RS. Com isso será possível analisar de que maneira pivotaram essas estratégias de monetização e quais os impactos ocasionados por essas mudanças. Um dos objetivos específicos da pesquisa é evidenciar que o processo de mudança de direção em relação aos objetivos que não se concretizam tem que ser efetuada de maneira rápida e sistêmica. Com isso, verificar se as dificuldades do empreendimento estão relacionadas às estratégias de monetização e pivotá-las de modo mais rápido possível. Com isso a pesquisa irá servir de auxílio para *startups* que possam se encontrar nessa situação de problema. Dentre as questões relevantes que fomentaram a iniciativa da realização da pesquisa destacam-se: como uma startup pivota a sua estratégia de monetização? Como são definidas suas estratégias de monetização?

Entre todas as propriedades que compõe o universo empreendedor, existe a monetização do negócio. Dentre os pilares que fundamentam a estruturação adequada de uma *startup* e o alcance de uma posição de destaque perante o mercado competitivo, tem-se a monetização. O desenvolvimento adequado dessa característica é um dos elementos chave para a consolidação das *startups* no mercado competitivo. A monetização se define como o ato de converter produtos e serviços em capital financeiro. Encontrar a maneira mais eficiente de monetizar produtos e serviços é uma das dificuldades encontradas pelos gestores do cenário tecnológico.

A partir disso, a pesquisa buscou decifrar quais os fatores que interferem na consolidação de uma startup no mercado, e qual a relação das estratégias de monetização utilizadas em seus produtos e serviços com o sucesso ou descontinuidade das mesmas. A Confederação Brasileira de Empresas Juniores (2016) em parceria com o Ministério da Educação anunciou a publicação do primeiro Índice de Universidades Empreendedoras do Brasil. Dentre as 100 instituições mais renomadas do país, 42 foram classificadas para avaliação e a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) ocupa a primeira colocação das instituições de ensino empreendedoras no Sul do país e a oitava posição no ranking nacional.

O cenário da pesquisa envolve empresas que utilizaram a estrutura tecnológica disponível nas instalações do campus da Universidade Federal de Santa Maria. A relevância da UFSM entre as universidades mais empreendedoras do Brasil torna a pesquisa pertinente, pois irá colaborar com o desenvolvimento de trabalhos referentes ao tema e servirá como base para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a revisão da literatura no intuito de proporcionar o embasamento necessário e adequado aos objetivos do presente trabalho. Aborda-se um conjunto de conceitos referentes a temas importantes para o desenvolvimento dessa pesquisa. O presente referencial teórico ilustra uma introdução ao modelo de *startup* enxuta e quais particularidades o distinguem do modelo de negócio tradicional. Ainda nesta seção, serão apresentadas as definições de pivotar, modelos de pivotagem e em seguida, como alcançar o ajuste do produto em relação ao mercado.

2.1 AS CARACTERÍSTICAS E CONTRIBUIÇÕES DO LEAN STARTUP

Segundo Rasmussen *et al* (2016), o risco em lançar novos produtos e abrir novos negócios no mercado competitivo atual é extremamente alto. Com isso o modelo *lean startup* oferece uma maneira de reduzir incertezas e aumentar as chances de sucesso, validando os produtos e serviços no mercado com clientes antes do lançamento dos mesmos em uma escala maior. A partir disso, deve-se desenvolver um Produto Mínimo Viável (em inglês: *Minimum Viable Product - MVP*) para ser testado por potenciais clientes e se necessário pivotar seu produto ou serviço a partir

das avaliações desses consumidores iniciais. O *MVP* tem como objetivo criar um produto ou serviço utilizando o menor orçamento possível, mas que consiga comprovar o valor da ideia para o cliente.

O modelo de negócio baseado em *startup* enxuta apresenta particularidades distintas dos modelos de negócios tradicionais. Fazer parte de um empreendimento que adere a filosofia *lean* consiste em desenvolver produtos e serviços de maneira amplamente inovadora em ambientes de alto risco, evitando o desperdício de tempo e recursos conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Diferenças entre filosofias de gerenciamento

	Lean	Tradicional
Estratégia	Modelo de negócio, fundado em hipóteses.	Plano de negócios, fundado em implementação.
Processo de criação do produto	Desenvolvimento com clientes, testar hipóteses no mercado.	Gestão de produtos, preparar produto para o mercado seguindo plano linear, pormenorização.
Engenharia	Desenvolvimento ágil, criar produto com processo iterativo e incremental.	Desenvolvimento ágil ou "waterfall", criar produto de modo iterativo ou especificar totalmente o produto.
Organização	Equipes de desenvolvimento ágil e com cliente, contratar gente ágil, veloz e com capacidade de aprender.	Departamentos por função, contratar colaboradores experientes e capazes de executar.
Resultados financeiros	Métricas que importam custo de aquisição de clientes, valor vitalício do cliente, perda ("churn"), viralidade.	Contabilidade, demonstração de resultados, balanço patrimonial, demonstração de fluxo de caixa.
Insucesso	Esperado, solução é promover iteração e pivotar quando a ideia não funciona.	Exceção, solução é demitir executivos.
Velocidade	Rápida, operação com dados suficientes.	Pausada, operação com dados completos.

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Blank, (2013).

Para Ries (2011), o que diferencia o modelo *lean* do tradicional é como a velocidade está diretamente ligada ao custo das iterações que acontecem ao longo do processo. Ou seja, quanto mais rapidamente a *startup* valida ou descarta as possibilidades consideradas, maior a probabilidade de sucesso da empresa.

Ao conduzir seus projetos com maior ênfase nos conhecimentos técnico-científicos em relação à estrutura organizacional, alguns empreendimentos se deparam com obstáculos no desenvolvimento da gestão do negócio. Por se desenvolverem de maneira acelerada, algumas atividades referentes a prospecção do negócio e estratégias de monetizar seus produtos e serviços acabam por não se desenvolver plenamente. O que pode gerar atrasos no crescimento e expansão do negócio, contrariando as características do modelo *lean startup*.

A Figura 1 ilustra as três fases do processo de desenvolvimento e consolidação de uma *startup*. Para Graham (2012) o primeiro instante é definido pela ideia inicial e grande expectativa de seus idealizadores em relação à seus projetos, o que faz com que não seja possível identificar de modo evidente quais aspectos devem ser aperfeiçoados. Nesta primeira etapa ocorre a execução do MVP para obter as primeiras impressões dos consumidores iniciais em relação ao produto ou serviço desenvolvido. Em seguida acontece a etapa de pivotagem, experimentação, adaptação e correção das falhas através do *feedback* dos consumidores iniciais, e por fim, a concretização do ajuste do produto no mercado (*em inglês: PMF, Product Market Fit*) tornando o processo escalável.

Figura 1 – Curva de crescimento das startups



Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Graham, (2012).

Como ilustrado na Figura 1, o período inicial após o MVP caracteriza pouco crescimento, pois a *startup* está em processo de estruturação do negócio. Assim que descoberto quais potenciais problemas a serem solucionados, inicia-se a pivotagem das estratégias adotadas. Em seguida, são realizados os testes de hipóteses culminando no início do processo de expansão. E por fim, só é possível alcançar a escalabilidade do empreendimento através da concretização do PMF.

2.2 MODELOS DE MONETIZAÇÃO E SUAS CARACTERÍSTICAS

A monetização é o modo em que as empresas gerem suas receitas, interagindo entre uma solução para um determinado problema com a transformação dessa solução em rentabilidade. Para Kwon e Hong (2012), o sucesso das organizações está ligado com a capacidade de agir rapidamente ajustando as diretrizes de acordo com o mercado em que a empresa está inserida. Assim como outros fatores importantes na estruturação do modelo de negócio das *startups*, não existe um modelo padrão de monetizar o negócio.

Contudo, existe uma ampla gama de metodologias que podem ser aplicadas no que se refere às estratégias de monetização das empresas. Dentre esses modelos, esta seção da revisão literatura visa ilustrar alguns dos tipos de estratégias existentes no mercado. A partir desse momento, é possível analisar as características de cada modelo e em que ramo de negócio é mais adequada sua aplicação.

- **Freemium:** Para Seufert (2014), o modelo *freemium* consiste em quatro princípios: escala, *insights*, monetização e otimização. Nesta estratégia existem três conceitos econômicos que tornam o modelo *freemium* viável: a elasticidade-preço da demanda, a discriminação de preços e a eficiência de Pareto. O modelo *freemium* visa oferecer aos consumidores um grande grau de escolha, que aumenta a medida em que eles sentem que seus gostos pessoais são acomodados. Visto que, um catálogo de produtos ou funcionalidades abrangente é capaz de atender as preferências de uma maneira mais precisa. A estratégia *freemium* faz com que o catálogo de compras de um produto mais amplo e mais diversificado é o que mais adequa as necessidades de cada usuário individual através da compra. Ou seja, esse modelo oferece uma versão gratuita do serviço ou produto com algumas

restrições, para que caso seja de interesse do cliente deve-se pagar um valor estabelecido para obter acesso as outras funcionalidades disponíveis.

- **Two sided-market:** Mercado de dois lados, também chamado de rede de dois lados, é uma modelo econômico com dois grupos de usuários distintos que visa fornecer benefícios mútuos. Os benefícios para cada grupo fornecem economias de escala de demanda. De acordo com Bataineh *et al* (2016) as plataformas de mercado de dois lados escolhem o preço certo para cobrar cada grupo e considera o fato de que a adoção de um lado conduz a adoção do outro lado. As curvas de demanda em ambos os lados não são corrigidas: elas se deslocam para dentro, ou seja, ao adotar esta estratégia de monetização busca-se uma parceria ganha-ganha entre as organizações envolvidas no processo.
- **Advertising:** Também conhecido como estratégia de propaganda. De acordo com Weyl (2010), a estratégia de publicidade é um dos caminhos mais preferidos para a monetização no setor de Internet, particularmente em relação às aplicações s da plataforma multisedida. O modelo pode ser resumido da seguinte forma: as plataformas não vendem conteúdo para usuários diretamente, mas apenas indiretamente, pois os conteúdos servem para atrair usuários, cuja atenção e/ou informação é vendida aos anunciantes. Os anunciantes estão realmente dispostos a pagar para atrair clientes em seus anúncios. Este modelo parece promissor à primeira vista. No entanto, é importante avaliar até que ponto os anúncios podem interferir no processo de aprendizagem e uso da plataforma pelos clientes.
- **Comissionamento:** A estratégia de comissionamento é um dos modelos mais recomendados para as *startups* nos dias de hoje. A Associação Brasileira de Startups (2016), define que os negócios que tem como base *marketplace* (comércio eletrônico no sentido mais amplo) possuem facilidades de iteração com fornecedores e clientes através do comissionamento. Essa estratégia faz com que a empresa receba um percentual sobre as vendas devido a intermediar o negócio, servindo como uma ferramenta de venda conectando clientes e fornecedores. A estratégia de comissionamento é interessante do

ponto de vista dos fornecedores, pois só serão cobrados após obterem o lucro proveniente da plataforma. Com isso, o operador do sistema também é beneficiado pois quanto mais transações ocorrem na plataforma, maior a rentabilidade do negócio.

Ao analisar as diversas possibilidades, nota-se que não existe uma estratégia padrão a ser adotada. Vale dizer que, a responsabilidade por escolher uma estratégia eficiente é dos gestores e caso ela não seja efetiva no primeiro momento deve-se realizar a pivotagem da mesma

2.3 DEFINIÇÃO DE PIVOTAR E APLICAÇÃO PRÁTICA

O conceito de pivotar é definido como uma mudança em partes do modelo de negócio baseado no *feedback* dos clientes. De acordo com Cooper e Vlaskovits (2010) a pivotagem nas *startups* se inicia a partir de testes realizados em cada aspecto negativo identificado no processo de estruturação, considerando isso como um conjunto de testes de falha. A identificação dos problemas deve ser realizada prontamente, assim, serão maiores as chances de solucionar as imperfeições encontradas e realizar de maneira repetitiva os testes de falha buscando o desenvolvimento contínuo e próspero da organização.

O termo pivotar (em inglês: *pivot*) se tornou global no ambiente empreendedor por Ries (2011), e caracteriza o aperfeiçoamento de diferentes possibilidades para a estrutura do modelo de negócios vigente, buscando testar novas hipóteses sobre o produto, estratégias utilizadas e quantificar adequadamente o potencial de crescimento da empresa. A importância de pivotar o negócio se concentra na capacidade de absorver o *feedback* proveniente dos clientes e adaptar-se de maneira rápida e efetiva, visando alavancar o negócio e se consolidar no mercado. Para desenvolver efetivamente o processo de pivotagem é necessário compreender que mudanças de perspectiva em relação ao próprio negócio são inevitáveis e vitais para o sucesso da startup. Ainda de acordo Ries (2011) sua metodologia ilustra dez modelos de pivotagem.

- **Zoom-In pivot:** Utilizar uma característica específica do negócio e torná-la o próprio produto em si. Requer capacidade de adaptar-se da perspectiva macro para micro.
- **Zoom-Out pivot:** É o caminho inverso do modelo anterior, ou seja, o que era considerado a essência do empreendimento, passa a ser um componente de um conjunto de outros elementos que compõem um produto maior.
- **Customer Segment Pivot:** O produto ou serviço está sendo desenvolvido corretamente, entretanto, o público alvo não está correto. Isto é, o problema está sendo efetivamente resolvido, porém não direcionado para o público originalmente previsto.
- **Customer Need Pivot:** Este modelo representa um encaminhamento totalmente diferente do planejamento original. Neste caso a validação do problema é real e necessita solução, mas a solução elaborada inicialmente não é adequada.
- **Platform Pivot:** Mudar a plataforma de interatividade com o cliente, migrar de um *website* para um aplicativo é um exemplo.
- **Business Architecture Pivot:** Neste caso, deve-se mudar a estrutura do modelo de negócio existente. Ocorre a partir da mudança de filosofia de relacionamento com o cliente direcionando, por exemplo, um negócio *business to business* (B2B) para *business to customer* (B2C).
- **Value Captured Pivot:** Modificar as estratégias de monetização do negócio, essas mudanças podem ter consequências significativas para concretizar o empreendimento.
- **Engine of growth Pivot:** Esse item tem como fundamentação a divulgação do produto ou serviço e como é realizada. Existem três tipos principais viral, contínuo e pago.
- **Channel Pivot:** É a mudança relacionada no canal de vendas e distribuição do produto ou serviço.
- **Technology Pivot:** O modelo de pivotagem tecnológica não altera as características já presentes na essência do empreendimento. Entretanto, se define como uma modernização da tecnologia já empregada visando oferecer valores e desempenho superiores ao oferecidos originalmente.

Dentre os modelos apresentados anteriormente, a pesquisa possui ênfase no modelo de pivotagem *Value Captured Pivot*. Tendo em vista que esse modelo envolve a relação das estratégias de monetização dos produtos e serviços no mercado. Em estudos aplicados como os de Osipov *et al* (2015), confirma-se que as mudanças referentes às estratégias de monetização atraem uma quantidade significativa de novos clientes. Desde que, na perspectiva destes consumidores essas estratégias transformem o processo de aquisição de produtos e serviços em algo simples e vantajoso.

Shmargad (2016), ao realizar a análise da estratégia de monetização em uma das maiores empresas do ramo tecnológico mundial, afirma que a relação dos clientes está diretamente ligada à maneira como as empresas realizam a cobrança perante seus consumidores. Ao adotar uma estratégia de monetização adequada, a empresa desenvolve uma relação que beneficia seus clientes, fazendo com que eles se sintam fidelizados à empresa.

2.4 AJUSTE DO PRODUTO/MERCADO (*PMF: PRODUCT/MARKET FIT*)

Segundo Andreessen (2007), o ajuste do produto em relação ao mercado é o instante em que o empreendedor consegue visualizar as condições favoráveis para inserir seu produto no mercado, satisfazendo as necessidades de seus clientes. E com isso, afirma que o negócio possui as competências para se tornar escalável. Este momento é crítico para consolidação da *startup* no mercado competitivo. Para Blank (2013), o ajuste do produto no mercado é caracterizado pela confirmação do potencial de expansão do negócio frente a seus concorrentes.

Maurya (2010), afirma que devido a não consolidação do PMF, 90% das startups são descontinuadas e 66% mudam drasticamente seus planos originais para ter êxito ao inserir seu produto no mercado. Para nortear os empreendedores, Maurya desenvolveu dez etapas para realização do ajuste do produto/mercado como é ilustrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Dez etapas do ajuste produto/mercado.

Etapa	Definição
1	O seu produto deve ser o modelo de negócio, e não produto em si
2	<i>Brainstorming</i> : formular diversos modelos e definir prioridades para cada
3	Entender os três principais estágios da startup: encontrar a solução para o problema, ajustar o produto no mercado e consolidar expansão
4	Focar nas métricas de valor e crescimento
5	Formular hipóteses
6	Desenvolver o aprendizado
7	Desenvolver a velocidade
8	O processo de aceleração deve ser equivalente ao de aprendizado
9	Validar qualitativamente, verificar quantitativamente
10	Testar o modelo sistematicamente

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Maurya (2010).

Ao conseguir consolidar o ajuste do produto no mercado, a empresa se encontra em um momento de alto potencial de crescimento. Por fim, a revisão da literatura permitiu contextualizar e ampliar a visão da temática abordada nesse trabalho. Além disso, criou-se um suporte teórico adequado aos objetivos propostos. Assim, o próximo capítulo apresenta o método utilizado na realização pesquisa.

3 METODOLOGIA

Este capítulo visa esclarecer os procedimentos metodológicos utilizados para realização desta pesquisa, a fim de auxiliar na compreensão de seu desenvolvimento. Primeiramente será detalhado o cenário da pesquisa, em seguida natureza, abordagem, objetivo e a descrição das etapas realizadas para conclusão do estudo.

3.1 CENÁRIO

A pesquisa foi realizada em duas empresas consolidadas no mercado e que participaram do processo de aceleração na Incubadora Tecnológica de Santa Maria (ITSM). Para fins de confidencialidade as empresas estudadas serão denominadas “A” e “B”. Ao longo das próximas seções serão apresentados detalhes da trajetória de

cada organização e como a mudança na estratégia de monetização das mesmas possibilitou que alcançassem o patamar que se encontram nos dias de hoje. O roteiro da entrevista aberta desenvolvida para obtenção das informações referentes ao funcionamento das empresas estudadas está ilustrado no apêndice A.

A empresa “A” atua na fabricação de *software* e *hardware* destinados ao setor agropecuário. Hoje conta com 7 sócios na diretoria, contabilizando cerca de 25 colaboradores ao total. Suas atividades estão difundidas ao longo do território nacional e possuem projeções ambiciosas em relação ao futuro da empresa. A entrevista aberta foi realizada na empresa “A” em novembro de 2017 e contou com a participação do diretor-executivo (CEO) e sócio fundador. A conversa teve duração de aproximadamente 25 minutos e foi possível realizar a gravação parcial do conteúdo com o auxílio de um gravador de voz. As respostas estão detalhadas na seção 4.1.

A empresa “B” atua no setor de serviços e utiliza o modelo *marketplace* de comércio conectando restaurantes e lanchonetes ao consumidor através de seu aplicativo e *website*. O cliente possui acesso gratuito ao uso do *website* e aplicativo que contém um acervo de restaurantes e lanchonetes, onde encontra informações sobre cardápio, preços, formas de pagamento e entrega. Juntamente com a avaliação realizada pelos consumidores sobre cada empreendimento. Essa interação entre restaurante e cliente é feita através da plataforma *online* desenvolvida pela empresa “B”.

No atual cenário a empresa possui três diretores executivos divididos entre desenvolvimento tecnológico e parte comercial, contando com um grupo de colaboradores diretos de 54 pessoas em sua matriz. Por ser uma rede de franquias conta com cerca de 250 pessoas envolvidas ao longo de todo o sistema atingido pela empresa. Hoje a empresa possui unidades em 112 cidades em 18 estados do Brasil. Recentemente a franqueadora recebeu um aporte financeiro significativo, cujo valor não foi divulgado. A entrevista foi realizada com o coordenador de *customer success* da empresa que está no grupo de trabalho desde a fase de incubação. A conversa ocorreu em novembro de 2017 e teve a duração de aproximadamente 30 minutos. As respostas dos questionamentos serão apresentadas no item 4.2.

3.2 MÉTODO DE PESQUISA

A área em que a pesquisa está inserida é a gestão estratégica e organizacional com foco na gestão e estratégia de mercados e produtos. A pesquisa tem como natureza aplicada, e visa gerar conhecimento e informações para aplicação adequada do modelo *lean startup* verificando a capacidade das empresas locais em aperfeiçoar suas estratégias de monetização. Para Malhotra (2001) deve-se utilizar a pesquisa exploratória em casos que se faz necessário definir o problema com exatidão, o que condiz com a pesquisa apresentada. Aaker *et al* (2004) afirma que ao optar pela realização de uma pesquisa exploratória, aconselha-se utilizar uma abordagem qualitativa visando eliminar hipóteses mal fundamentadas.

Sendo assim, a pesquisa possui essa característica por contar com um planejamento flexível, o que permite o estudo do tema sob diversos ângulos e aspectos. Gil (2007), evidencia que a pesquisa exploratória é adequada quando: (i) compreende um levantamento bibliográfico, (ii) são realizadas entrevistas com indivíduos que possuem conhecimento no ramo de conhecimento estudado e (iii) analisam exemplos para auxiliar no entendimento. Este caráter exploratório fica evidente através do levantamento bibliográfico realizado, juntamente com entrevistas que foram aplicadas aos empreendedores locais que possuem experiências práticas com as dificuldades analisadas no problema.

A abordagem utilizada será qualitativa, pois primeiramente analisa o cenário empreendedor da cidade como um todo e em seguida, verifica as características individuais das empresas selecionadas que se enquadram no perfil do projeto. De acordo com Marconi e Lakatos (2011), a pesquisa qualitativa engloba aspectos mais profundos provendo uma análise mais detalhada sobre tendências, hábitos e atitudes. A partir disso será possível compreender em que momento as empresas que pivotaram suas estratégias de monetização conseguiram consolidar o PMF. E com isso, consolidaram-se no mercado recebendo por consequência voluptuosos aportes financeiros o que corrobora que atravessaram com sucesso o ponto crítico de pivotagem. Em relação aos procedimentos técnicos será realizada uma pesquisa de levantamento sobre as startups e então um estudo de caso para detalhar os modelos de monetização adotadas pelas empresas selecionadas. Ao final serão apresentados os resultados obtidos ilustrando os objetivos alcançados com a pesquisa.

3.3 ETAPAS DA PESQUISA

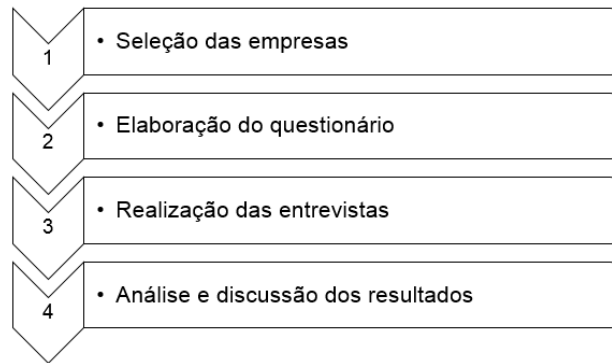
A pesquisa foi dividida em quatro etapas principais que serão detalhadamente descritas ao longo desta seção. A primeira etapa caracterizou-se pela escolha das empresas que fariam parte do estudo. A escolha das empresas foi direcionada àquelas que passaram por um longo período de estruturação na Incubadora Tecnológica de Santa Maria e que proviam maior compreensibilidade para o fornecimento dos dados presentes na pesquisa. A escolha das empresas pelo autor foi realizada através de uma amostragem por conveniência, devido ao conhecimento prévio sobre o histórico das empresas e pontos relevantes para pesquisa.

Em seguida, foi elaborado o questionário, que se encontra no apêndice A, que fomentou o conteúdo e discussões e serviu como principal instrumento de entrevista para obter informações sobre as empresas locais que se consolidaram no mercado. O terceiro momento foi definido pela aplicação do questionário nas empresas estudadas, analisando quais estratégias de monetização foram aderidas pelas mesmas. A partir deste momento, o estudo possuiu caráter prático, pois averiguou o planejamento estratégico utilizado, as referências em relação a estrutura organizacional e o ambiente tecnológico.

Juntamente com essas informações, foram aferidas as estratégias de monetização utilizadas pelas empresas escolhidas e em que momento se tornou necessário a pivotagem dessas estratégias a fim de aumentar a projeção no mercado competitivo e a consolidação do potencial de expansão destas *startups*. Foram selecionadas duas empresas que já possuem uma estrutura sólida de negócio para realização do estudo, devido à impossibilidade de realizar a pesquisa em empreendimentos que não pivotaram suas estratégias.

E por fim, a quarta e última parte da pesquisa teve como foco a interpretação dos resultados obtidos e a análise comparativa entre ambas empresas. O que tornou possível averiguar os impactos das decisões referentes às estratégias de monetização nas empresas selecionadas, a eficiência das mesmas e a necessidade de pivotar ou perseverar suas estratégias para tornar o negócio escalável e aumentar sua projeção no mercado. A sequência de atividades que foram executadas está ilustrada na Figura 2.

Figura 2 – Etapas da pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor.

Após a execução das etapas da pesquisa, ilustradas anteriormente, tornou-se possível determinar os impactos das estratégias de monetização nas empresas estudadas.

4 RESULTADOS

Os resultados obtidos nesta pesquisa serão apresentados ao decorrer desta seção. Primeiramente será descrita a trajetória das empresas analisadas, as características e o modo de operação de seus produtos e serviços, o processo de estruturação da empresa, as estratégias de monetização utilizadas no planejamento original e atual e quais os impactos da pivotagem dessas estratégias. Por fim, a pesquisa disserta sobre os resultados atingidos após a aplicação dos questionários desenvolvidos e suas considerações pontuais.

4.1 ESTUDO DE CASO NA EMPRESA “A”

A empresa “A” foi fundada por dois alunos dos cursos de engenharia mecânica e elétrica da Universidade Federal de Santa Maria no início de 2010. Na época, unindo o espírito empreendedor dos envolvidos e a possibilidade de dar início à seu próprio negócio, realizaram o processo de seleção para serem inseridos na Incubadora Tecnológica de Santa Maria (ITSM), localizada dentro do campus da UFSM.

A ideia de criar algo inovador surgiu a partir da participação de ambos os sócios em um dos programas de pesquisa disponibilizados pela UFSM, o qual era voltado para o estudo de novas tecnologias de acompanhamento clínico de animais, o projeto

analisava tecnologias aplicadas fora do país. A ideia central dos empreendedores era desenvolver soluções alinhadas com a tecnologia para solução de problemas de uma maneira genérica, sem focar em um ramo de negócio específico.

Entretanto, conforme o progresso dos projetos avançava, um deles se sobressaiu em relação aos demais. Era o projeto referente à um produto capaz de analisar o comportamento do gado leiteiro, fornecendo assim um diagnóstico sobre o estado de saúde do animal. Dito isso, juntamente com o pensamento empreendedor e as técnicas e conhecimento adquiridos ao longo de suas trajetórias, decidiram então investir no desenvolvimento de um produto voltado para um dos mais sólidos setores da economia no país: a pecuária de precisão.

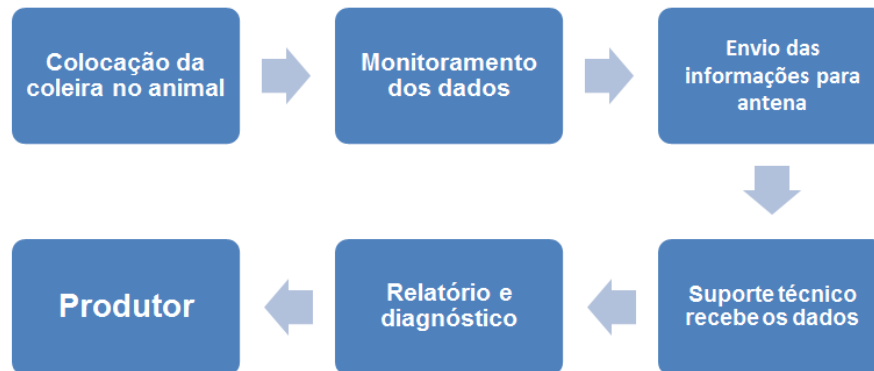
O início das atividades nos primeiros momentos era voltado exclusivamente à pesquisa da tecnologia que seria implementada, realizando testes iniciais para analisar os hábitos dos animais. Utilizando o modelo de organização do *lean startup* o grupo de trabalho era restrito e contava com 4 colaboradores que auxiliavam no desenvolvimento do projeto visando a criação de um *MVP*. A partir do amadurecimento da ideia formaram um equipe com aproximadamente 20 pessoas envolvidas no desenvolvimento do produto, permanecendo instalados na Incubadora Tecnológica de Santa Maria por cinco anos.

Dentre as características principais do modelo *lean startup*, trabalhar com investimentos iniciais enxutos é uma delas e na empresa “A” não foi diferente. Com o crescimento do projeto, além de aplicar recursos do próprio bolso foi necessário arrecadar capital para manter as atividades de pesquisa e desenvolvimento em funcionamento. Para isso, concorreram em editais disponíveis na época, os quais conseguiram ser aprovados e trouxeram recursos de fomento através do SEBRAE e CNPQ podendo assim dar sequência as atividades da empresa.

O produto consiste em uma coleira (*hardware*) de alta tecnologia e resistência colocada no gado leiteiro que consegue suportar as intempéries climáticas e oferece facilidade na colocação e remoção da mesma (vale ressaltar que o produto não proporciona desconforto algum ao animal). O produto foi projetado para o monitoramento de bovinos leiteiros, fornecendo um ciclo de informações altamente desenvolvido. A coleira opera com um sistema (*software*) de coleta de informações em tempo real (de maneira ininterrupta, sete dias por semana) que informa o tempo de ociosidade do animal, período do ciclo de reprodução, estado clínico, níveis de

ruminação e tempo de atividade. A rede de transmissão das informações fornecidas pelo produto é ilustrada na Figura 3 e as etapas serão descritas a seguir.

Figura 3 – Ciclo de informações



Fonte: elaborado pelo autor

Os dados obtidos através do monitoramento realizado pela coleira são enviados a cada 60 minutos a uma antena instalada na propriedade em que os animais estão localizados. A equipe de suporte técnico formada por veterinários, zootecnistas, técnicos e nutricionistas realiza a análise destas informações e encaminha diretamente aos produtores o estado clínico de cada animal duas vezes ao dia, através de um aplicativo de mensagens instantâneas.

Após o processo de pesquisa e desenvolvimento acerca do produto e do sistema de operação, a empresa constatou que estava no momento de inserir o produto no mercado para comercialização. Entretanto, ao analisar que por ser um produto inovador não existiam concorrentes e com isso o produto era desconhecido perante os potenciais clientes surgiram as primeiras adversidades. Dentre as dificuldades encontradas ao inserir o produto no mercado destacou-se a mentalidade, em geral, sistemática dos produtores rurais.

Como base da economia no país, o tradicional mercado agropecuário possui restrições à difusão de tecnologias inovadoras. Isto foi percebido na prática quando os empreendedores contataram os potenciais clientes e perceberam as ressalvas dos mesmos em confiar que a ideia do produto era válida e que tinha capacidade para auxiliá-los no aumento da produtividade.

Mudar a percepção dos produtores em relação às restrições do uso da tecnologia na pecuária de precisão foi uma tarefa árdua, mas que progride gradativamente ao longo dos últimos anos. Entretanto, a partir do acompanhamento dos resultados efetivos fornecidos pelo produto, o cenário foi apresentando mudanças favoráveis em relação a concepção do sistema e à continuidade do negócio.

Outro obstáculo encontrado foi a dificuldade em relação à gestão empresarial utilizada na época. A estratégia de monetização utilizada no plano de negócios original, era de comercializar o equipamento diretamente com os produtores, sendo realizada a venda do dispositivo, ou seja, fazer com que a venda do produto fosse sua principal fonte de receita. Entretanto, ao determinar este modelo de negócio os empreendedores não levaram em consideração que o alto valor exigido para aquisição do produto não condizia com a realidade financeira de seus clientes, o que acarretou em um número de vendas muito abaixo do esperado.

Ao determinar a estratégia de monetização inicial, a consequência imediata foi a escassez nas vendas nos primeiros meses da atividade. Em muitos casos isso se deve à falta de conhecimento em relação a gestão da monetização, pois os idealizadores possuem vasto conhecimento técnico e prático em termos de manufatura e produção, mas não possuem o *know-how* necessário para transformar em receitas seu produto ou serviço.

A vasta quantidade de produtos acabados em estoque e a limitada comercialização dos mesmos fizeram com que a empresa buscasse reinventar sua estratégia de monetização. A empresa “A” no início do processo de comercialização, enfrentou ao longo de dez meses grandes dificuldades em relação a conseguir monetizar seu produto realizando apenas duas vendas neste período. A partir disso, foi realizada uma pivotagem em relação à estratégia de monetização movendo a inovação do produto para inovar no serviço prestado. A criação do novo modelo de gestão surgiu através de uma viagem dos gestores ao exterior e do contato com produtores rurais do sul da América Latina.

Na etapa seguinte foi efetuado o contato com um consultor especializado em modelos de negócio e empreendedorismo, e assim, surgiu uma nova alternativa de proferir receitas: utilizar a estratégia de monetização do modelo *signature* (pode ser considerado modelo de receita recorrente), que consiste na realização de uma assinatura mensal para usufruir do produto. Ou seja, o produtor não necessita comprar a coleira, mas sim, os dados que ela oferece e o serviço prestado, fazendo uso do

produto pelo período estipulado no contrato firmado com a empresa. Para isso, a estratégia adotada foi a criação de um plano de saúde animal, para que os produtores tivessem acesso aos dados oferecidos pelo sistema, sem ter que desembolsar o alto valor monetário para compra do equipamento, utilizando assim, as informações oferecidas pelo dispositivo e contando com a suporte técnico da empresa.

Ao concretizar a mudança na estratégia de monetização da empresa, foi possível consolidar o *PMF* fazendo com que a organização buscasse se tornar referência no segmento sendo reconhecida como uma das *startups* mais influentes do mercado. Essa mudança proporcionou que o maior Fundo de Investimento em inovação da América Latina (Criatec 3) contemplasse a empresa com um aporte financeiro no valor estimado de 4 milhões de reais distribuídos ao longo de 5 anos.

Esse capital será aplicado em dois setores de suma importância para o processo de expansão da empresa. Primeiramente será alocado na aceleração do processo de Pesquisa e Desenvolvimento da inteligência artificial presente no serviço para aprimorar o sistema e lançar novas funcionalidades no mercado. A outra parcela dos recursos será aplicada na gestão comercial com o objetivo de ganhar mercado para escalar o negócio. Após o recebimento do aporte a empresa o negócio de transformou em Sociedade Anônima visando profissionalizar a gestão.

De acordo com a Federação da Agricultura do Estado do Paraná (2015), a região Sul do Brasil ultrapassou a região Sudeste tornando-se a maior produtora de leite do país. A partir disso, no médio prazo a empresa “A” tem por objetivo tornar-se líder no mercado do Sul do país, devido ser a única empresa no ramo de monitoramento contínuo de gado leiteiro do Brasil. Já no longo prazo o objetivo da empresa é estar presente em todo o cenário nacional e alcançar os demais países da América Latina tornando-se referência no monitoramento de saúde e bem estar animal tendo como objetivo monitorar 100 mil animais até 2021.

4.2 ESTUDO DE CASO NA EMPRESA “B”

A ideia surgiu em 2011 ao longo do período de graduação de cinco estudantes das áreas de engenharia e ciência da computação da Universidade Federal de Santa Maria que participavam de projetos de pesquisa e extensão. Os mesmos realizavam reuniões periódicas para realização de trabalhos da faculdade e seguidamente encontravam-se no seguinte dilema: “qual refeição pedir e de onde pedir?”. A

dificuldade em saber quais restaurantes estavam atendendo naquele momento e quais refeições eram oferecidas fez com que a ideia começasse a tomar forma. Assim como toda *startup* a empresa identificou um problema e a partir disso buscou solucioná-lo de uma maneira prática e inovadora.

O conceito da empresa teve início a partir da necessidade de possuir uma ferramenta que centralizasse informações sobre as empresas do setor alimentício da cidade. Desse modo, o serviço iria auxiliar as empresas na divulgação de suas marcas através do *marketing online* e os clientes teriam acesso aos cardápios dos estabelecimentos e informações sobre valores e horário de funcionamento.

Envolvidos diretamente com tecnologia resolveram criar um cardápio online no qual reunia informações sobre o menu dos restaurantes locais. Ao perceber a oportunidade de negócio, realizaram o processo de seleção de projetos para ingressar na Incubadora Tecnológica de Santa Maria, onde contariam com uma estrutura para prosseguir com o desenvolvimento do projeto. Aprovados na seleção permaneceram por 4 anos na ITSM até mudarem-se para sua sede atual.

Ao ingressar na incubadora o que era apenas um projeto de estudantes tornou-se uma empresa. Após a criação do cardápio online, o aprimoramento da programação e melhoria dos algoritmos utilizados no *software*, foi criado um *website* que permitia a interação dos clientes com os restaurantes fazendo com que o consumidor pudesse realizar seus pedidos pelo navegador de internet. Aperfeiçoando a ideia e dando continuidade na pesquisa e desenvolvimento, a empresa criou um aplicativo disponível para os dois maiores sistemas operacionais dos smartphones atuais. Este aplicativo mantém as mesmas funcionalidades do *website* o que possibilita maior comodidade e praticidade para os clientes realizarem seus pedidos.

O sistema de operação do serviço funciona totalmente *online*. As informações são transmitidas em uma rede que integra a empresa com os estabelecimentos e os clientes, conforme apresentado na Figura 4.

Figura 4 – Modo de operação do sistema



Fonte: elaborado pelo autor.

O sistema de *delivery* inicia-se com a realização do pedido pelo cliente via aplicativo ou *website*, essa informação é transmitida para um servidor *master*. Em seguida, o servidor envia as informações para o banco de dados da empresa que transmite para o estabelecimento escolhido pelo consumidor. Neste momento o restaurante conta com o *software* desenvolvido pela empresa e decide se aceita ou rejeita o pedido. O fluxo de informações retorna ao painel de controle da empresa que encaminha os dados de volta ao servidor, que por fim informa o cliente sobre a situação do pedido e tempo de entrega. O tempo total de fluxo de informações acontece em aproximadamente 30 segundos.

Ao perceber o potencial de crescimento da empresa e com o objetivo de tornar o negócio rentável, era preciso decidir de que maneira monetizar o uso do serviço oferecido. Nos primeiros momentos a empresa não realizava a cobrança para que os estabelecimentos fossem divulgados em seu cardápio online. Ao desenvolver o negócio adotou-se a estratégia de monetização baseada no modelo de assinaturas, no qual era realizada a cobrança de uma mensalidade sobre cada empreendimento que quisesse ter seu negócio divulgado na plataforma.

Dentre as dificuldades encontradas constatou-se uma restrição por parte dos proprietários dos estabelecimentos, pois o modelo de mensalidade forçava uma venda

mínima de pedidos para que pudessem utilizar a plataforma da empresa. A estratégia de monetização da empresa naquele momento era ganha-perde, ou seja, buscava-se uma vantagem competitiva com o propósito de sair ganhando em relação aos estabelecimentos, independentemente do número de vendas realizado pelos restaurantes. Entretanto, se o volume de vendas realizadas pelos restaurantes através da plataforma fosse significativo, o custo para adquirir o serviço prestado pela empresa “B” seria irrisório em relação a demanda proporcionada pelo sistema.

A fim de tornar mais rentável e eficaz a cobrança pela utilização da plataforma aconteceu a pivotagem na estratégia de monetização da empresa. Como a empresa é uma ferramenta de venda, os empreendedores perceberam que seria mais rentável utilizar uma parceria ganha-ganha com os estabelecimentos dando início ao seu modelo de receitas atual. A estratégia de monetização adotada foi o comissionamento por pedido feito em cada estabelecimento, ou seja, a partir do momento em que o restaurante aumenta seu número de vendas, conseqüentemente a empresa “B” consegue lucros maiores. A partir desse momento a empresa conseguiu consolidar seu *PMF* dando início ao seu processo de expansão, e com isso se tornou uma das maiores franqueadoras do segmento *delivery* do Brasil.

Os estabelecimentos localizados na cidade matriz da empresa realizam o pagamento de uma taxa de adesão para ter sua marca divulgada na plataforma e pagam uma porcentagem que varia de 8% a 14% sobre o pedido. Já as outras unidades da franqueadora, além da compra da franquia (o valor varia de acordo com o número de habitantes da cidade) é paga uma porcentagem de *royalties* para empresa matriz de aproximadamente 3% do lucro bruto mensal de cada unidade da marca. As vantagens em utilizar a plataforma como modelo de vendas faz com que os estabelecimentos reduzam custos em outros setores, como na contratação de funcionários, formas de pagamento e otimização da cadeia logística de cada um. O negócio se enquadra no momento atual, pois caminha juntamente com o avanço tecnológico. Com uma proposta de crescimento constante, porém sustentável a empresa oferece condições atrativas para seus franqueados. Ao fazer parte da rede o associado dispõe de um horário flexível de trabalho. Além de contar com um sistema simples e de fácil controle administrativo possuem independência em relação a ter um local fixo para desempenhar a atividade de trabalho, o retorno do investimento é no curto prazo de aproximadamente 12 meses.

Em relação às metas futuras a empresa pretende atingir até o final de 2018 mais de 300 cidades ao longo de todo território nacional, conseqüentemente aumentar o grupo de trabalho e continuar com o processo de pesquisa e desenvolvimento para aperfeiçoar seus produtos e adaptá-los às tecnologias futuras. Em relação a novos mercados não está descartada a possibilidade de atuar no mercado estrangeiro. As metas da empresa são ambiciosas mas alcançáveis, pois no Brasil grande parte dos restaurantes ainda não conta com o sistema de entregas, o que faz com que o mercado tenha grande potencial a ser explorado.

4.3 - ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS ESTUDOS DE CASO

Ao realizar o estudo de caso nas empresas escolhidas ficou evidenciado que ambos empreendimentos partilham de características semelhantes em relação ao início de suas trajetórias na transformação dos projetos em empresas. Foi possível aferir que a estrutura inicial das empresas é fundamentada no espírito empreendedor de jovens estudantes das áreas de tecnologia da UFSM juntamente com a busca por solucionar problemas do cotidiano unindo o uso da tecnologia com o desenvolvimento de *softwares*.

O período em que ambas empresas permaneceram no processo de incubação tecnológica foi fundamental para realização cíclica dos testes de hipóteses fazendo com que as organizações amadurecessem sua gestão. Dentre as similaridades das organizações nota-se que no período inicial das atividades, o processo de desenvolvimento dos produtos e serviços possuía maior ênfase dos envolvidos. Sendo assim, a parte da gestão estratégica ficou em segundo plano, o que acarretou em dificuldades de inserir seus produtos e serviços no mercado devido à falta de experiência dos gestores. A principal evidência da necessidade de mudança é obtida através do comportamento do mercado em relação ao produto ou serviço. Ou seja, a pivotagem em relação às estratégias de monetização se deve ao escasso número de vendas efetuadas em ambas empresas. Com isso tem-se que foi determinante o fator vendas para a mudança da estratégia de monetização.

Na empresa “A”, assim como na empresa “B”, as estratégias de monetização iniciais foram escolhidas de acordo com as convicções dos gestores no período de estruturação do negócio. Essas estratégias não foram discutidas de maneira aprofundada, o que conseqüentemente fez com que fossem modificadas ao longo do

tempo. Ao reinventar suas estratégias de monetização, ambas empresas adotaram uma característica semelhante: optaram por diminuir consideravelmente os valores cobrados aos clientes. A partir desta modificação obtiveram um aumento expressivo no número de usuários de seus serviços e produtos.

A partir da análise dos estudos, foi possível verificar as distinções entre as novas estratégias de monetização adotadas pelas empresas. No caso da empresa “A”, a estratégia de realizar a venda direta do produto para o cliente não foi efetiva devido ao alto valor cobrado. Com isso, apesar da alta qualidade, os clientes não possuíam condições para adquiri-lo o que prejudicava ambas as partes envolvidas. No atual momento, a empresa continua fazendo uso da venda direta do equipamento, entretanto, sua nova estratégia de monetizar o serviço através da criação de um plano de saúde animal permitiu que a empresa alcançasse o patamar em que se encontra. Essa mudança tornou o fluxo de receita contínuo o que possibilitou o crescimento da empresa e o investimento em pesquisa e desenvolvimento tornando o negócio escalável.

A empresa “B” por sua vez, ao fazer uso da estratégia de monetização original exercia uma forte influência sobre o orçamento dos restaurantes que se cadastravam no sistema. Esse modelo de monetização através de mensalidade não foi eficiente pois comprometia as empresas a realizarem um número suficiente de vendas para arcar com os custos de utilização da plataforma. Ao pivotar sua estratégia de monetização para o modelo de comissionamento, a empresa “B” por ser uma ferramenta de vendas, consolidou um modelo que compartilhava e maximizava os lucros com os restaurantes cadastrados. Dito isso, é possível determinar que não existe um modelo padrão a ser seguido. Mas sim, fazer uso da estratégia de monetização que mais se adequa à cada negócio. Utilizar uma estratégia de monetização apropriada faz com que as receitas geradas auxiliem na viabilidade do negócio ao longo prazo.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa aplicada em Engenharia de Produção teve como objetivo realizar estudos de caso em *startups* tecnológicas de sucesso para analisar suas estratégias de monetização e discutir sobre qual a relevância das estratégias com o sucesso das mesmas. Para realização do objetivo o estudo analisou duas empresas da cidade de

Santa Maria, RS com a aplicação do questionário desenvolvido em colaboradores com relevância hierárquica nas organizações estudadas.

Com isso conclui-se que, ambas empresas possuem pontos semelhantes em suas trajetórias. Suas ideias surgiram da vontade de empreender de jovens estudantes universitários que contaram com o apoio e a estrutura oferecida pela Universidade Federal de Santa Maria. Em seus primeiros momentos encontraram dificuldades para conseguir desenvolver seus projetos e inseri-los no mercado. Um ponto de destaque na pesquisa, é como uma estratégia de monetização em uma empresa, pode não ser adequada para outra. Isso ficou claro analisando o modelo de receita de venda direta de equipamentos da empresa “A” e sua pivotagem em direção à cobrança de mensalidades pelo uso do serviço.

Essa estratégia de monetização com modelo de assinaturas não mostrou eficiência quando aplicada na empresa “B” fazendo com que essa mudasse sua maneira de gerir suas receitas passando para a cobrança de comissionamento por pedido, o que resultou em um crescimento acelerado no mercado. Vale ressaltar que muitas das dificuldades encontradas pelos empreendedores deve-se ao fato de que não existiam concorrentes diretos de seus negócios, o que demandou um pioneirismo em relação as estratégias no negócio.

Os resultados da pesquisa corroboram a literatura estudada devido a importância da estratégia de monetização utilizada para a consolidação das empresas no mercado e isso só foi possível após a realização do Ajuste do Produto no Mercado. Ficou evidenciado ao longo do trabalho que não existe um modelo ideal em relação à maneira de monetizar o negócio. Mas sim, escolher aquele modelo que melhor atende as necessidades e condições do seu público alvo e modificar as diretrizes da empresa em torno disso. Como proposta para futuros empreendedores recomenda-se realizar um plano de gestão de receitas cauteloso e analisar as estratégias de monetização aderidas por empresas de sucesso como as citadas ao longo desta pesquisa, fazendo com que os casos de sucesso de tornem mais recorrentes.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.

ANDREESEN, M. **Product/Market Fit**: The only thing that matters is getting to product/market fit. 2007. Disponível em: <<http://web.stanford.edu/class/ee204/ProductMarketFit.html>>. Acesso em: 11 mai. 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS; **Quatro modelos além do comissionamento para monetizar seu marketplace**. Disponível em <https://abstartups.com.br/2016/07/27/monetizacao-de-marketplace/> Acesso em: Nov. 2017.

BATAINEH, A. S.; MIZOUNI R.; BARACHI, M. E.; BENTAHAR, J.; **Monetizing Personal Data**: A Two-Sided Market Approach. The 7th International Conference on Ambient Systems, Networks and Technologies. Canadá, 2016.

BLANK, S. **The Four Steps to the Epiphany**: Successful Strategies for Products that Win. USA: K&S Ranch, 2013.

BLANK, S.; DORF, B. **Startup**: Manual do empreendedor. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS JUNIORES. **O índice de universidades empreendedoras**. São Paulo: 2016. Disponível em: <<https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F19855%2F1480366506Livro+PDF+arrumado4.pdf>>. Acesso em: 9 abr. 2017

COOPER, B.; VLASKOVITS, P. **The Entrepreneur's Guide to Customer Development**., USA: Cooper-vlaskovits, 2010.

DORNELAS, J. C. A. **Criação de novos negócios**: empreendedorismo para o século 21. São Paulo: Elsevier, 2010.

FEDERAÇÃO DA AGRICULTURA DO ESTADO DO PARANÁ; **Região Sul passa na frente e é maior bacia leiteira nacional**. Disponível em <<http://www.sistemafaep.org.br/regiao-sul-passa-frente-da-sudeste-e-e-maior-bacia-leiteira-nacional.html>> Acesso em: Nov. 2017.

GARTNER, G. **Gartner Says Worldwide IT Spending is Forecast to Grow 0.6 Percent in 2016**. Disponível em: <<http://www.gartner.com/newsroom/id/3186517>>. Acesso em: 4 jun. 2017.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRAHAM, P. **Startup = Growth**. 2012. Disponível em: <<http://www.paulgraham.com/growth.html>>. Acesso em: 11 mai. 2017.

KOJA, P. **A Relação Entre A Metodologia Da Startup Enxuta E Pequenas Empresas Do Segmento de E-Commerce**. São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://grupo-ecausp.com/digicorp/wp-content/uploads/2015/05/PAULO-HENRIQUE-PINHEIRO-KOJA.pdf>>. Acesso em: 11 set, 2017.

KWON, H-B.; HONG, P.; **Emerging issues of procurement management: A review and prospect**. Int. J. Procurement Management, Vol 5. Nº 4, 2012.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. de A. LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAURYA, A. **Running Lean: A systematic process for iterating your web application from plan A to a plan that works**. USA: O'Reilly Media, 2010.

MEIRELLES, F. S. **Pesquisa anual do uso de TI nas empresas, GVcia**, FGV-EAESP, 28ª ed. São Paulo: 2017.

OSIPOV, I. V.; PRASIKOVA, A. Y.; VOLINSKY, A. A. **Monetization as a Motivator for the Freemium Educational Platform Growth**. Disponível em: <<https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1501/1501.04157.pdf>>. Acesso em Nov, 2017.

RASMUSSEN, E.; TORRALBA, P. F.; GRANQVIST, C.; IVANOV, V. KAKLAUSKAS, A.; MAKONIN, S. **Start-Up creation: The smart eco-efficient built environment**. USA: Woohhead Publishing, 2016.

RIES, E. **A startup enxuta: Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. USA: Crown Trade Group, 2011.

SEUFERT, B. E. **Freemium Economics: Leveraging Analytics and User Segmentation to Drive Revenue**. USA. Elsevier, 2014.



SHMARGAD, Y. **The Monetization of Information Broadcasts: A Natural Experiment on an Online Social Network**. Disponível em: <<http://www.yotamshmargad.com/wp-content/uploads/2016/05/AAAI-Yotam-Shmargad.pdf>>. Acesso em Nov, 2017.

SHUMPETER, J. **The theory of economic development**. Harvard University, 1949.



TOZETTO, C. **Número de startups brasileiras cresce 18,5 em seis meses**. Estado de São Paulo, São Paulo, 18 jan 2016. Disponível em: <<http://link.estadao.com.br/noticias/inovacao,numero-de-startups-brasileiras-cresce-185-em-seis-meses,10000028610>>. Acesso em Jul, 2017.

WEYL, E.G.; **A price theory of multi-sided platforms**. The American Economic Review, USA, 2010.



APÊNDICE A – MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO NAS EMPRESAS “A” E “B”

	ESTRATÉGIAS DE MONETIZAÇÃO E PIVOTAGEM DE STARTUPS TECNOLÓGICAS EM SANTA MARIA, RIO GRANDE DO SUL	
Questionário desenvolvido para realização de Pesquisa Aplicada em Engenharia de Produção como requisito parcial para obtenção de grau de Bacharel em Engenharia de Produção		
Empresa:	Cargo do entrevistado:	
Período inicial		
1. Como e quando surgiu a ideia fundamental do negócio?		
2. Quantos sócios estavam envolvidos no início do projeto?		
3. Quem estava envolvido no processo de desenvolvimento?		
4. Os idealizadores participavam de grupos de pesquisa?		
5. Qual a formação dos primeiros envolvidos no projeto?		
6. Qual o mercado que a empresa pretendia atingir?		
7. De que maneira as despesas eram pagas?		
8. Durante o período de incubação foi recebido algum tipo de investimento?		
Período de desenvolvimeto		
9. Como era comercializado o produto/serviço?		
10. Como foi realizado o processo de desenvolvimento? (tecnologia, gestão)		
11. Como é funcionamento do serviço/produto?		
12. Como se dava o processo de incubação?		
13. De que maneira arrecadavam receitas para manter o processo de Pesquisa & Desenvolvimento?		
14. Em que momento foi detectada a oportunidade de negócio?		
15. O vasto conhecimento técnico e prático foi suficiente para conseguir lidar com a parte da gestão do negócio?		
16. Quais foram as principais dificuldades encontradas nos primeiros momentos?		
17. Qual foi a importância da Incubadora para a concretização do negócio?		

APÊNDICE A – MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO NAS EMPRESAS “A” E “B”

	ESTRATÉGIAS DE MONETIZAÇÃO E PIVOTAGEM DE <i>STARTUPS</i> TECNOLÓGICAS EM SANTA MARIA, RIO GRANDE DO SUL	
Questionário desenvolvido para realização de Pesquisa Aplicada em Engenharia de Produção como requisito parcial para obtenção de grau de Bacharel em Engenharia de Produção		
Empresa:		Cargo do entrevistado:
Período de consolidação		
18. Quais foram as dificuldades encontradas para inserir o produto/serviço no mercado?		
19. Os clientes absorveram imediatamente o produto?		
20. Qual as vantagens oferecidas aos clientes?		
21. O modo de cobrança pelo produto/serviço mostrou-se eficiente nos primeiros momentos?		
22. A estratégia de monetizar o produto/serviço permaneceu fiel a estabelecida originalmente?		
23. Foi necessário reinventar o modelo de negócio?		
24. Foi necessária a participação de pessoas externas para mudança de gestão?		
25. Caso tenha sido necessário modificar as diretrizes em relação as estratégias de gestão, quais foram as novas estratégias adotadas?		
26. Quais foram os tipos de estratégias de monetização adotados?		

APÊNDICE A – MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO NAS EMPRESAS “A” E “B”

	ESTRATÉGIAS DE MONETIZAÇÃO E PIVOTAGEM DE <i>STARTUPS</i> TECNOLÓGICAS EM SANTA MARIA, RIO GRANDE DO SUL	
Questionário desenvolvido para realização de Pesquisa Aplicada em Engenharia de Produção como requisito parcial para obtenção de grau de Bacharel em Engenharia de Produção		
Empresa:	Cargo do entrevistado:	
Período de consolidação		
27. Quantos clientes utilizam o produto/serviço atualmente?		
28. Em quantas cidades, regiões, estados a empresa está presente?		
29. Qual é o número de colaboradores na equipe atual?		
30. Qual é o número de socios do grupo de trabalho atual?		
31. Qual a importância dos investimentos recebidos e em que áreas serão investidos?		
32. Quais as vantagens do modelo de negócio atual para os clientes?		
Projeções futuras		
33. Qual o alcance pretendido pela empresa nos próximos anos?		
34. Quais as metas a médio e longo prazo?		
35. A empresa acredita que tem condições de expandir ainda mais o negócio?		
36. A empresa pretende atuar somente no cenário nacional?		
37. A empresa tem como objetivo se inserir em outros ramos de atuação?		