

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS - UFGD  
FACULDADE DE ENGENHARIA  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**OLIVER SANABRIA DE MELO**

**DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DIGITAIS EM UMA STARTUP FOODTECH**

**DOURADOS - MS  
2021**

**OLIVER SANABRIA DE MELO**

**DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DIGITAIS EM UMA STARTUP FOODTECH**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Engenharia da Universidade Federal da Grande Dourados, para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Me. Marcos Meurer da Silva

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

M528d Melo, Oliver Sanabria De  
DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DIGITAIS EM UMA STARTUP FOODTECH  
[recurso eletrônico] / Oliver Sanabria De Melo. -- 2021.  
Arquivo em formato pdf.

Orientador: Marcos Meurer da Silva.  
TCC (Graduação em Engenharia de Produção)-Universidade Federal da Grande  
Dourados, 2021.

Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:  
<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. desenvolvimento de produto. 2. modelo de negócio. 3. proposta de valor. I. Silva,  
Marcos Meurer Da. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

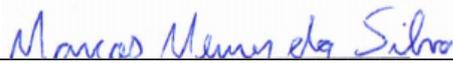
©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.

OLIVER SANABRIA DE MELO

**DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DIGITAIS EM UMA STARTUP  
FOODTECH**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Faculdade de Engenharia da Universidade  
Federal da Grande Dourados para obtenção do  
título de Bacharel em Engenharia de Produção.

BANCA EXAMINADORA



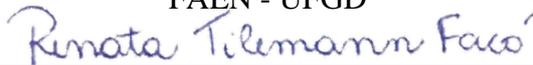
Prof. Me. Marcos Meurer da Silva

FAEN - UFGD



Prof. Dra. Larissa Diniz Freitas

FAEN - UFGD



Prof. Me. Renata Tilemann Facó

FAEN - UFGD

Dourados, 08 de outubro de 2021

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, Senhor do Universo, quem me dá forças e o qual sou grato pela vida. Dedico também a minha mãe Olga e meu pai Gerson por todo apoio me dado durante a graduação e toda minha vida. Dedico também a todos meus familiares e a minha namorada, que me ajudaram de alguma forma e deram apoio durante essa jornada.

“A incerteza é a mola propulsora  
da criatividade.”

Marcelo Gleiser

*Bismillah*

## **AGRADECIMENTOS**

Meus agradecimentos vão para minha família e para minha namorada, que me deram apoio durante essa jornada. Aos professores, que durante a graduação me ajudaram a crescer de alguma forma, sendo uma pessoa e um profissional melhor. A Sigmax, que foi minha maior realização e orgulho na faculdade, e que me trouxe muitos amigos. Aos colegas e amigos que fiz no curso, que me ajudaram de alguma forma e tiveram participação nessa jornada. Ao meu irmão, que durante um tempo compartilhou comigo as dificuldades de um curso de Engenharia. Todos vocês fazem parte do engenheiro que me tornei.

## RESUMO

Entende-se uma startup como uma empresa em estágio inicial, que resolve uma solução dentro de um modelo de negócios escalável. A empresa estudada é um startup que tem um modelo de negócios de plataforma. No modelo de plataforma a empresa tem mais de um cliente a ser atendido, sendo no caso do startup estudada, três clientes, os consumidores, os criadores de conteúdo e os fornecedores. Nesse sentido, foram aplicadas ferramentas de desenvolvimento de produtos digitais, para melhorar o modelo de negócios da empresa e construir propostas de valor que atendam aos seus criadores de conteúdo. Como metodologia foram utilizadas ferramentas de ideação e entrevistas com os usuários para construção da nova proposta de valor. Como resultado final foram desenhadas duas sugestões de proposta de valor para a startup, sendo analisadas seus impactos negativos e positivos. Com as sugestões desenhadas foi observado um maior interesse por parte dos criadores de conteúdo em aderir a plataforma.

**Palavras-chave:** desenvolvimento de produto, modelo de negócio, proposta de valor.

## **ABSTRACT**

Startup is understood as a company in an early stage, which develops a solution on a scalable business model. The company which was analyzed is a startup with a platform business model. At this model, the company has more than one customer to be served, specifically in the studied case three customers: the consumers, content creators and providers. In this sense, digital product development tools were applied to improve the company's business model and build value propositions that serve its content creators. As a methodology, ideation tools and user interviews were utilized to construct a new value proposition. As a final result, two value proposition suggestions for the startup were designed and they were analyzed on its negative and positive impacts. With the designed suggestions, a greater interest on the part of content creators in joining the platform was observed.

**Key-words:** product development, business model, value proposition.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Framework Proto-Persona .....	21
Figura 2: Organograma da Startup analisada .....	27
Figura 3: Etapas do Projeto.....	28
Figura 4: Canvas do Modelo de Negócios .....	29
Figura 5: Proto-Personas Criadores de Conteúdo .....	30
Figura 6: Canvas Proposta de Valor para Criadores de Conteúdo .....	35

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Exemplos JTBD.....	20
Quadro 2: Metodologia.....	24
Quadro 3: Perguntas e Explicações .....	32
Quadro 4: Respostas das Entrevistas.....	33
Quadro 5: Reações dos Criadores de Conteúdo .....	34
Quadro 6: JTBD para Criadores de Conteúdo.....	35
Quadro 7: Análise da Proposta 1 .....	36
Quadro 8: Análise da Proposta 2 .....	37

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

*JTBD* -..... *Job To Be Done*

*CSD* - ..... Certezas, Dúvidas e Suposições

*UX* -..... *User Experience*

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1. <i>PROBLEMÁTICA DA PESQUISA</i> .....	16
1.2. <i>OBJETIVOS</i> .....	16
1.2.1. Objetivo Geral	17
1.2.2. Objetivos específicos	17
1.3. <i>JUSTIFICATIVA</i> .....	17
1.4. <i>ESTRUTURA DO TRABALHO</i> .....	17
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>19</b>
2.1. <i>DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DIGITAIS</i> .....	19
2.2. <i>JOB TO BE DONE</i> .....	19
2.3. <i>PERSONAS E PROTO-PERSONAS</i> .....	20
2.4. <i>MATRIZ DE CSD (CERTEZAS, DÚVIDAS E SUPOSIÇÕES)</i> .....	22
2.5. <i>CANVAS DE PROPOSTA DE VALOR</i> .....	22
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>24</b>
<b>4. Pesquisa-Ação</b> .....	<b>26</b>
4.1. <i>A EMPRESA</i> .....	26
4.2. <i>O DEPARTAMENTO</i> .....	26
4.3. <i>PROJETO REALIZADO</i> .....	28
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	<b>39</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>40</b>



## 1. INTRODUÇÃO

O advento da internet trouxe novas perspectivas e reconfigurou o contexto das relações de negócios. Nessa Economia Digital, surgem novos modelos de negócios possibilitados pela disrupção provocada pela internet. Os novos modelos de negócios se aproveitam desse novo contexto, explorando gestão de dados e o grande alcance da internet, anteriormente limitados ao seu demográfico. É um consenso que computadores e a internet estão produzindo constantes mudanças em como bens e serviços são produzidos, como eles são oferecidos e por quais meios esses bens e serviços chegam aos consumidores. (HALTINWANGER e JARMIN, 2002, p.13)

O crescimento, integração e a sofisticação da tecnologia da informação e comunicações estão mudando nossa sociedade e economia. Consumidores agora usam rotineiramente a internet para encontrar vendedores, avaliar produtos e serviços, comparar preços e exercer influência nos mercados. Os negócios usam de maneira mais extensiva o poder da tecnologia da informação para otimizar os processos de produção, atrair novos clientes e gerenciar suas operações. (MESENBOURG, 2001).

É fato que a digitalização e a internet transformaram os negócios e a sociedade nos últimos 15 anos. A população mundial conectada saltou de zero em 1995 para mais de 2 bilhões em 2012. As empresas digitais não só começaram a impactar o nosso dia a dia como também se tornaram altamente lucrativas. As empresas mais valiosas hoje em dia são Apple, Amazon, IBM, Facebook e Google, todas grandes exemplos de como se adaptar a economia digital e romper com modelos os modelos tradicionais da indústria. (PEITZ e WALDFOGEL, 2012).

Dados do Departamento de Censo dos Estado Unidos (U.S. Census Bureau's) indicam um grande crescimento de vendas *online* em relação a vendas *offline*, enquanto as vendas *offline* cresceram cerca de 29,3% em 6 anos, as vendas *online* cresceram 122,7% nesse mesmo período (LIEBER e SYVERSON, 2012).

As novas tecnologias digitais possibilitaram uma aplicação mais extensiva e eficiente de muitas estratégias de negócios, as quais ocupavam mais os pesquisadores de negócios do que os empresários. Práticas como leilões, definição de preços e empacotamento de produtos, apesar de serem realizadas há séculos, elas se tornaram muito mais fáceis de serem realizadas nesse contexto digital. Softwares operando em plataformas aumentaram o papel da competição e do efeito de rede. A internet

desempenhou um papel de possível adjacente para muitos fenômenos, como por exemplo o compartilhamento em larga escala de conteúdos em sites como Youtube, Facebook ou Wikipedia, os quais seriam muito difíceis de serem imaginados por estudiosos algumas décadas atrás. (PEITZ e WALDFOGEL, 2012).

Os maiores exemplos dessa nova economia são as redes sociais e os *marketplaces*. São modelos de negócios que atuam como uma plataforma, conectando consumidores e vendedores, com o objetivo de induzir e controlar a oferta e demanda dentro de seus limites. As plataformas digitais são um fenômeno que desafiam as empresas tradicionais estabelecidas, mudando a forma como consumimos e fornecemos produtos e serviços. Enquanto as empresas tradicionais criam valor dentro de seus limites físicos e cadeias de suprimentos, as plataformas digitais utilizam um ecossistema para cocriar valor entre os agentes e as várias partes (BÖHM et al., 2020).

Nesse contexto surgem cada vez mais Startups com o propósito de melhorar a vida das pessoas. De acordo com Eric Ries (2011), startups são “uma instituição humana projetada para criar produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”. Steve Blank (2005) também apresenta a seguinte definição “uma startup é uma organização formada para buscar um modelo de negócios escalável, repetitivo e lucrativo”.

As Startups não são necessariamente organizações de tecnologia. Seu principal objetivo é validar uma solução, podendo ela ser fundamentada em tecnologia ou não. Elas podem atuar em todos os setores da economia, como alimentação (*foodtechs*), mercado financeiro (*fintechs*), educação (*edtechs*), direito (*lawtechs*), etc.

De acordo com a ABStartups (Associação Brasileira de Startups), a partir de 2015 houve um grande salto no surgimento de startups no Brasil. Em 2015 o número de startups mapeadas pela associação era de 4.451 startups, atingindo o número de 12.727 startups em 2019. Esse crescimento se deve as ações de incentivos realizadas por agentes do ecossistema. Empresas como o Google começaram a investir no Brasil e realizar eventos de *networking* e oficinas de criação de startups. Outras empresas também investiram criando *hubs* e espaços de *coworking* para incentivar a troca de conhecimento entre os empreendedores. Programas governamentais também tiveram participação nesse crescimento ao criar incubadoras sociais, pacotes de investimentos e editais para fomentar projetos de impacto para a sociedade.

Neste trabalho, podemos observar como de fato acontece a construção e validação de um modelo de negócios de uma empresa num ambiente de incertezas. A

empresa surge com uma proposta de solução para uma dor observada e ainda não sanada. São realizadas análises para verificar se existe demanda, são testadas possibilidades de soluções, coletados feedbacks e em seguida aprimorado o produto ou então criado um novo MVP. Esse ciclo se repete continuamente, avançando cada vez mais no objetivo de entregar um produto que resolva a necessidade, juntamente de um modelo de negócio escalável e lucrativo.

Este trabalho visa auxiliar na construção do modelo de negócios, aplicando ferramentas de desenvolvimento de produtos digitais para melhorar o modelo de negócios da empresa e construir propostas de valor que atendam aos seus clientes.

### *1.1. Problemática da Pesquisa*

Para a construção de um produto, independente dele ser digital ou não, é necessário ter domínio do modelo de negócio e conhecimento dos seus clientes. A falta de um desses dois requisitos pode resultar no desenvolvimento de um produto sem função ou valor, conseqüentemente trazendo prejuízos para a empresa, como perda de tempo e dinheiro.

Em uma startup, seus principais recursos são tempo e dinheiro. Um produto desenvolvido sem assertividade prejudica o seu ciclo de aprendizagem, desperdiçando cada vez mais recursos. Um processo de desenvolvimento de produto enxuto apoiado em metodologias e nas ferramentas corretas, aplicados de modo correto, reduz muito o gasto de recursos, além de possibilitar retornos mais rápidos com o produto sendo entregue mais rápido.

A startup do estudo apresenta problemas para entender seu modelo de negócios por se basear num modelo de plataforma, no qual necessita gerenciar os interesses de 3 (três) clientes, os consumidores (I), os criadores de conteúdo(II) e os aplicativos de entrega(III). O principal problema é não considerar a importância de trazer para a construção do modelo de negócios uma proposta de valor clara para cada um dos três clientes da plataforma, sendo atualmente atendida somente um dos lados e os outros dois negligenciados.

### *1.2. Objetivos*

Os objetivos desse trabalho foram definidos a partir da problemática.

#### 1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é aplicar ferramentas de desenvolvimento de produtos digitais, por meio de uma pesquisa ação, para melhorar o modelo de negócios da empresa e construir propostas de valor que atendam aos seus clientes.

#### 1.2.2. Objetivos específicos

Os objetivos específicos são:

- Analisar o modelo de negócios atual;
- Realizar um processo de descoberta dos clientes;
- Propor novas propostas de valor para os criadores de conteúdo.

#### 1.3. Justificativa

Startups são empresas de modelos de negócios escaláveis e que crescem em um cenário de incerteza (RIES, E. 2011). Com essa definição torna-se imprescindível utilizar uma abordagem diferente na construção de produtos, sendo importante não tomar nada como já conhecido e sim partir em busca de aprendizado.

Na startup estudada foi proposto um projeto para entender as motivações e percepções dos criadores de conteúdo em relação a plataforma e em cima disso foram desenhadas novas propostas.

O estudo partiu ao observar uma baixa satisfação dos clientes criadores de conteúdo que utilizavam a plataforma, os quais apresentavam baixo engajamento na utilização da plataforma e a dificuldade em atrair novos criadores de conteúdo para a plataforma, os quais não se mostravam interessados e não consideravam uma oportunidade vantajosa, sendo eles considerado um dos principais pilares estratégicos para o crescimento da plataforma, já que ao atrair grandes criadores de conteúdo, eles trariam suas audiências, significando um potencial grande fluxo de usuários para a plataforma.

#### 1.4. Estrutura do Trabalho

A estrutura do presente trabalho está dividida em seis capítulos, organizadas da seguinte forma:

O capítulo 1 apresenta a introdução e a problemática da pesquisa, os objetivos gerais e específicos e sua justificativa. O capítulo 2 discorre a revisão bibliográfica estudada para a realização do trabalho, juntos dos conceitos e ferramentas utilizadas para construção da proposta. No capítulo 3 é exposta a metodologia utilizada na pesquisa. O capítulo 4 apresenta o desenvolvimento do projeto realizado. Por fim, no capítulo 5 são feitas as considerações finais do estudo realizado.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. *Desenvolvimento de Produtos Digitais*

De acordo com Dan Olsen (2015), o propósito de um produto é, através de uma oferta específica, atender determinadas necessidades de consumidores. A partir dessa definição, pode se entender que os conceitos de desenvolvimento de serviços também se aplicam a desenvolvimento de produtos, sendo comum utilizarmos a distinção entre produtos e serviços como sendo os produtos um bem material e os serviços como um bem imaterial. No entanto, com produtos entregues via *WEB* e dispositivos móveis, a distinção entre produtos e serviços acabam se sobrepondo. (OLSEN, 2015).

Em um software, o produto em si é um código intangível, que na maioria das vezes funciona em um servidor o qual o cliente não vê. A manifestação no mundo real de um produto de software no qual os clientes são capazes de ver e usar é a sua experiência (*UX User Experience*). Além dos softwares, a experiência do usuário é o que traz para a vida real as funcionalidades do produto. (OLSEN, 2015).

De acordo com Marty Cagan (2017), para trabalharmos em desenvolvimento de produto é necessária uma visão holística do produto. Isso significa que é de olhar para as funcionalidades, a tecnologia, que é o que suporta as funcionalidades. Inclui também atenção com o Design da Experiência do Usuário, a qual vai permitir a usabilidade das funcionalidades, sendo também importantes pontos como monetização, como o produto captura valor, como atrai e adquire usuários e clientes. Por fim, como é a experiência offline, importante para a entrega de valor. (CAGAN, 2017).

### 2.2. *Job to Be Done*

Originado por Tony Ulwick (1992), o conceito de *Job To Be Done* (trabalho a ser realizado) propõe que o que torna um produto um sucesso é o quanto o “trabalho realizado” supre uma necessidade do consumidor.

De acordo com Ulwick (1992) existem dois tipos de *Job To Be Done*, são o *Main JTBD* e o *Related JTBD*, conforme apresentado na Quadro 1.

Quadro 1: Exemplos JTBD

<i>Main</i> JTBD	<i>Related</i> JTBD	Solução
Compartilhar fotos	Compartilhar com amigos e em redes sociais.	Instagram
Compartilhar fotos	Compartilhar fotos com pessoas do meu interesse para que tenham acesso as um grande volume de fotos.	Google Drive, iCloud
Armazenar arquivos	Não precisar de internet para acessar seus arquivos	HD, cartão de memória
Armazenar arquivos	Não precisar gastar com <i>hardwares</i>	Google Drive, One Drive, Icloud.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

O *Main* JTBD é descrito como o principal trabalho por qual o seu cliente te contrata para realizar. O *Related* JTBD é descrito como um trabalho além do principal que o seu cliente também quer que você realize.

### 2.3. *Personas e Proto-Personas*

O conceito de “Persona” foi originalmente introduzido por Alan Cooper (1998). Personas são uma descrição precisa das características e das necessidades de determinado usuário. De acordo com Cooper (2008), a construção de uma persona precisa ser baseada em evidência coletadas através de pesquisas com os usuários. A Persona é mais comumente utilizada para ajudar designers a entender e identificar os comportamentos e objetivos dos usuários e desenvolver produtos e soluções focadas nessas necessidades.

Considerando que a abordagem de Personas necessita de uma grande quantidade de recursos para a coleta de dados (GOTHELF,2012), foram propostas abordagens alternativas as Personas, sendo uma delas a Proto-Persona, com o objetivo

de permitir que as organizações tomem medidas rapidamente para entender seus usuários.

Proto-Personas, de acordo com Gothelf (2012), são uma variante da Persona com a diferença de que ela não é resultado de uma pesquisa de usuários, ela é resultado de uma brainstorming utilizando o que a organização já sabe sobre os usuários, sobre o produto ou serviço, e o que os motiva a usar. A Proto-Persona dá a organização uma orientação inicial para onde ela deve olhar para seu produto entregar valor e gerar hipóteses para validação. Ela também é útil ao ajudar a organização a desenvolver maior consciência sobre o ponto de vista do usuário e criar uma melhor estratégia de produtos.

O quadro abaixo é um modelo utilizado para a construção de uma Proto-Persona em projetos e pesquisas.

Figura 1: *Framework* Proto-Persona



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

O quadrante superior esquerdo é preenchido com uma foto ou representação gráfica da Proto-Persona. O quadrante superior direito é preenchido com informações sobre os comportamentos e crenças das Proto-Personas. O quadrante inferior esquerdo é preenchido com dados demográficos referente as Proto-Personas. O quadrante inferior direito é preenchido com os objetivos e necessidades observadas das Proto-Personas.

#### 2.4. *Matriz de CSD (Certezas, Dúvidas e Suposições)*

Criada por Luis Alt (2012), a Matriz CSD tem como objetivo posicionar a equipe e o projeto em relação sobre de onde devem partir, levantar o que já se sabe e tem validado (Certezas), quais dúvidas eles têm sobre e quais suposições eles têm ou podem levantar para atingir o objetivo do projeto.

É sugerido a utilização de três perguntas para guiar a construção da matriz

- O que já sabemos sobre o projeto?
- O que supomos saber?
- Quais dúvidas temos e quais perguntas podemos fazer?

Levantadas as certezas, dúvidas e suposições, elas são organizadas em três colunas, de forma a compartilhar e facilitar o entendimento por todos participante. As dúvidas e suposições listadas ajudam a direcionar as próximas investigações, ajudando na gestão do conhecimento e no que embasar as tomadas de decisão do projeto.

#### 2.5. *Canvas de Proposta de Valor*

Desenvolvido por Osterwalder e Pigneur(2010). O Canvas de Modelo de Negócios descreve o racional de como uma organização cria, entrega e captura valor (Osterwalder, Pigneur, 2010). No centro do Modelo de Negócios está a Proposta de Valor, a qual descreve qual o valor oferecido aos clientes.

Osterwalder e Pigneur (2014) desenvolveram então o Canvas de Proposta de Valor, buscando representar de forma explícita como a organização entrega valor ao consumidor. A ferramenta tem como objetivo ajudar as organizações a criar produtos e serviços que os consumidores querem.

O Canvas da Proposta de Valor tem dois lados, um lado do Perfil do Consumidor onde busca-se o entendimento do consumidor, identificando 3 proposições, a tarefa que o consumidor realiza (1), as suas dores (2) e os seus ganhos (3).

No lado do Mapa de Valor, descreve-se como é planejado criar valor para o consumidor identificando também três proposições, Produto e Serviço (1), Criadores

de Ganhos (2) e Aliviadores de Dores (3). O objetivo é conseguir que os dois lados se encaixem (OSTERWALDER ET AL., 2014).

### 3. METODOLOGIA

Esta pesquisa foi desenvolvida apoiada nos métodos de pesquisas de campo com objetivos de caráter exploratório. De acordo com Lakatos (2021, p.215), a pesquisa de campo consiste “na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes para analisá-los”. Em relação à pesquisa exploratória, Lakatos (2021, p.217) define como “investigações de pesquisa empírica, cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses; aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente; modificar e clarificar conceitos”.

Com a pesquisa motivada pela resolução de um problema observado na empresa, os procedimentos técnicos seguidos qualificaram o presente estudo com uma pesquisa-ação, a qual, de acordo com Mello e Turrioni (2018) “trata-se de um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.”

A abordagem utilizada para a análise dos dados na pesquisa foi qualitativa, sendo de acordo com Martins (2018), “na pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações, significa o pesquisador visitar a organização pesquisada fazendo observações e, sempre que possível, coletando evidências”.

Quadro 2: Metodologia

<b>Metodologia</b>			
<b>Natureza</b>	<b>Tipo</b>	<b>Procedimento Técnico</b>	<b>Abordagem</b>
<b>Pesquisa de Campo</b>	<b>Exploratória</b>	<b>Pesquisa-Ação</b>	<b>Qualitativa</b>

Para a realização da pesquisa, a coleta de dados foi feita em entrevista com os criadores de conteúdo, aplicada por meio de um questionário criado pelo autor utilizando perguntas abertas, sendo respondidas por áudio. Também foram coletados dados através do acompanhamento da comunidade de criadores de conteúdo e da prospecção de novos criadores de conteúdo, observando e anotando seus comportamentos e reações nas reuniões de teste. A pesquisa teve duração de 2 meses, sendo realizada pelo autor do trabalho, tendo contribuição da fundadora da empresa e o *designer* nas etapas que necessitaram de *brainstorming* e cocriação. Foram utilizadas respostas de 30 criadores de conteúdo da comunidade.

## 4. PESQUISA-AÇÃO

### 4.1. A empresa

A empresa estudada é uma Startup *Foodtech*, sediada na cidade de São Paulo/SP.

A empresa surgiu com o propósito de combater o desperdício de alimentos no mundo através do planejamento das refeições. A sua proposta de valor consiste em acabar com a “Cegueira da Geladeira”, ou seja, quando a geladeira do consumidor está cheia, no entanto, ele não sabe o que preparar, causando assim um desperdício de alimentos. Sua solução consiste em uma plataforma que gera listas de compras automáticas das receitas e menus criados na plataforma. Além de gerar as listas de compras, a plataforma também oferece a possibilidade de fazer a aquisição dos produtos dessas listas de compras geradas através da integração com aplicativos de delivery de fornecedores parceiros. A empresa atua focando em clientes do segmento A e B, trabalhando apenas com alimentos e receitas gourmet e saudáveis, sendo restringido o uso de alimentos ultra processados.

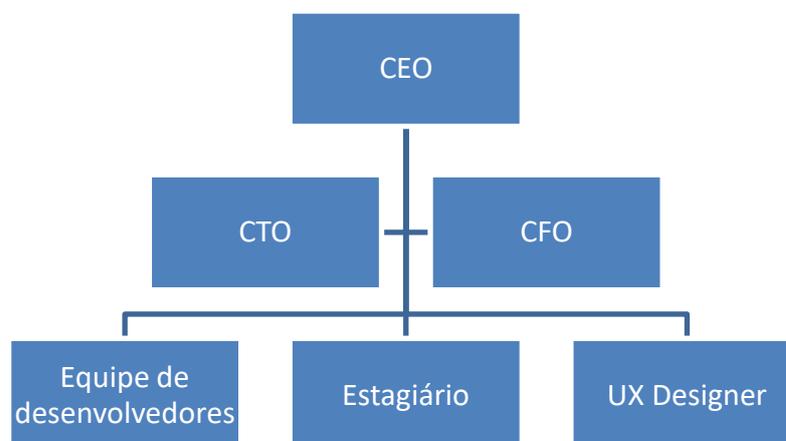
Além de ser uma plataforma, seu modelo de negócios também pode ser considerado como de três pontas, onde apresenta 3 grupos(clientes) interessados, os consumidores, os criadores de conteúdo e os fornecedores.

Na plataforma você pode atuar como um simples usuário, consumindo as receitas, menus e listas de compras, ou você também pode participar como criador de conteúdo culinário, criando as receitas e os menus. A opção de ser um usuário criador de conteúdo foi desenvolvida voltada para os criadores de conteúdos culinários do Instagram, Youtube, blogs, profissionais como chefs de cozinha, nutricionistas e médicos.

### 4.2. O departamento

A empresa por ser um Startup em estágio inicial, não tem muito funcionários, tendo suas atividades distribuídas em sua maioria entre os fundadores e a equipe de desenvolvedores.

Figura 2: Organograma da Startup analisada



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

**CEO (Chief Executive Officer) e Fundadora** - Responsável pela visão da empresa, construção e execução do planejamento estratégico.

**CFO (Chief Financial Officer) e Sócio** - Responsável pelo orçamento da empresa, fazendo o planejamento financeiro para contratação de colaboradores e fornecedores e projeções de receitas.

**CTO (Chief Technology Officer) e Sócio** - Responsável pela parte técnica do desenvolvimento da plataforma, atuando e liderando a equipe de desenvolvedores e programadores. É responsável também, junto do CEO, na construção e validação do *roadmap* do produto.

**UX Designer** - Responsável por fazer estudos sobre usabilidade da plataforma, fazer desenhos dos layouts do aplicativo e página Web, descobrir novas formas de melhorar a experiência do usuário.

**Desenvolvedores** – Responsáveis pelo desenvolvimento da plataforma e implementação de melhorias demandadas pelo CEO e UX Designer.

**Estagiário** – Atua no apoio ao CEO, realizando pesquisas de mercado, entrevistas com usuários, escrevendo e organizando as histórias de usuários para o time de desenvolvedores.

### 4.3. Projeto realizado

Relatada a oportunidade acima, foi desenvolvido um projeto para conhecer melhor os interesses e expectativas dos criadores de conteúdo da plataforma da startup, a fim de criarmos uma proposta de valor mais atraente para eles.

O projeto seguiu o escopo apresentado na Figura 3.

Figura 3: Etapas do Projeto



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

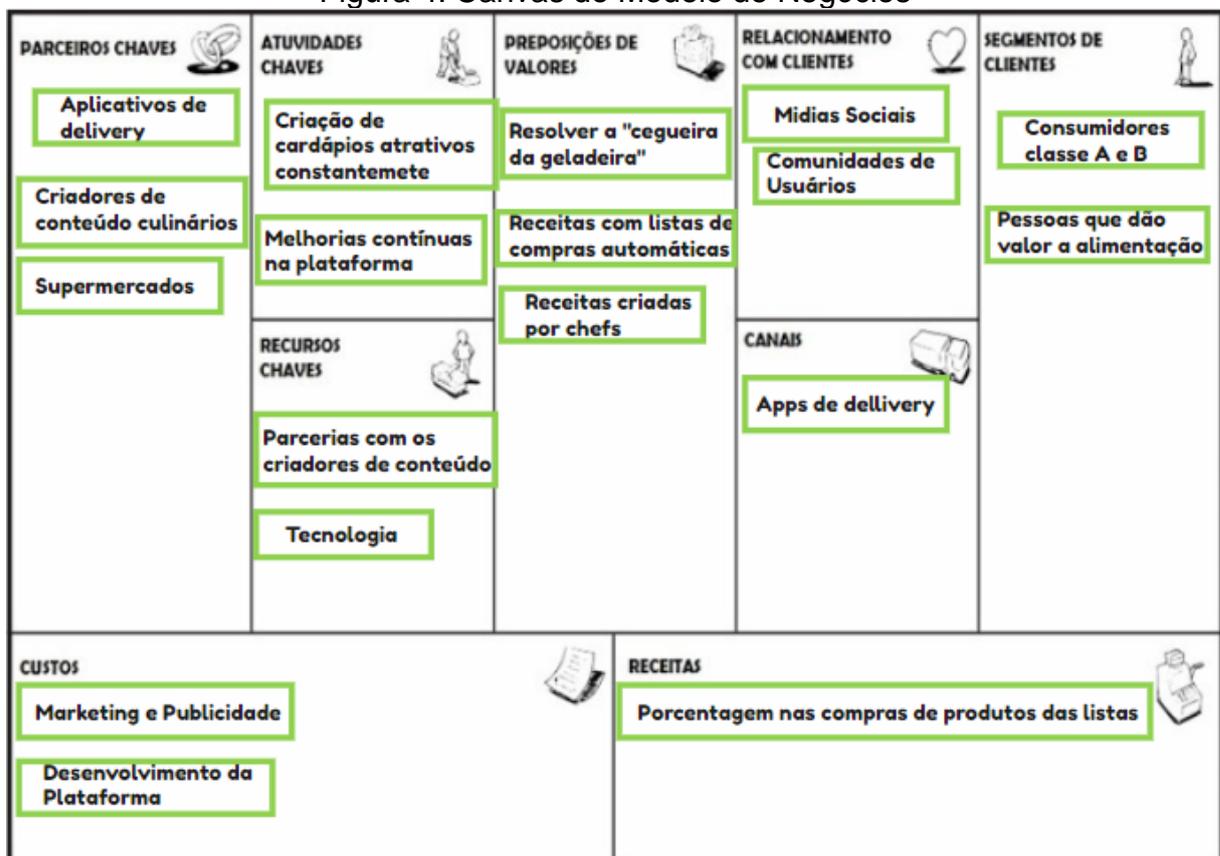
O projeto seguiu as etapas na ordem apresentada na figura 3 a fim de garantir um processo construtivo lógico para a proposta de valor.

- **Público-alvo**

De acordo com o modelo de negócios da startup e aliado ao conhecimento adquirido no referido estudo, o público-alvo da empresa para esse produto/serviço é o seguinte:

- Criadores de Conteúdo Culinário (receitas em Youtube, blog ou Instagram).
- Chefs, chefs não profissionais, nutricionista, médicos, influencer lifestyle.
- Não trabalham com ultraprocessados.
- Entre 10mil a 300mil seguidores.

Figura 4: Canvas do Modelo de Negócios



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

O quadro Canvas do Modelo de Negócio (figura 4), descreve como é o modelo de negócios da empresa e como ela enxerga o seu posicionamento em relação ao seu público-alvo, suas entregas de valor e como ela pretende realizar suas atividades.

- **Proto Persona**

A Figura 5 descreve as quatro proto-personas construídas no estudo de acordo com os perfis observados entre os criadores de conteúdo.

Figura 5: Proto-Personas Criadores de Conteúdo

Felipe		Henrique	
	<b>Comportamentos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalha com marketing digital</li> <li>• Gerencia sua rede social</li> <li>• Empreende mais de um negócio</li> <li>• Conhecimento em gestão</li> <li>• Gosta de planejar</li> <li>• Muito ocupado</li> </ul>		<b>Comportamentos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terceiriza a gestão de sua rede social</li> <li>• Cria conteúdo para branding</li> <li>• Chef e dono de restaurante</li> <li>• Maior tempo dedicado ao dia a dia do restaurante</li> <li>• Muito ocupado</li> </ul>
<b>Perfil</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 31 anos</li> <li>• Chef não profissional</li> <li>• Tem um canal/blog de culinária</li> <li>• Mora em São Paulo-SP</li> </ul>	<b>Necessidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Novas formas de monetizar</li> <li>• Ganhar dinheiro com suas receitas</li> <li>• Atrair mais seguidores</li> </ul>	<b>Perfil</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 38 anos</li> <li>• Chef de Cozinha</li> <li>• Tem/teve restaurante</li> <li>• Cozinha gourmet</li> <li>• Mora em São Paulo-SP</li> </ul>	<b>Necessidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganhar dinheiro com suas receitas</li> <li>• Atrair mais clientes para seu restaurante</li> <li>• Novas formas de monetizar</li> </ul>
Mariana		Bruna	
	<b>Comportamentos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia suas redes sociais</li> <li>• Cria conteúdo para vender seus cursos</li> <li>• Ativista</li> <li>• Pouco tempo livre</li> <li>• Se envolve em vários projetos</li> </ul>		<b>Comportamentos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia sua rede social</li> <li>• Desenvolvendo habilidades em marketing digital</li> <li>• Maior foco no atendimento aos pacientes</li> <li>• Cria conteúdos para atrair mais pacientes</li> </ul>
<b>Perfil</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 34 anos</li> <li>• Chef de Cozinha</li> <li>• Ativista de alimentação saudável</li> <li>• Mora em São Paulo-SP</li> </ul>	<b>Necessidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Influenciar os hábitos das pessoas</li> <li>• Ganhar dinheiro com seus cursos e receitas</li> <li>• Atrair mais seguidores</li> </ul>	<b>Perfil</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 26 anos</li> <li>• Nutricionista</li> <li>• Mora em São Paulo-SP</li> <li>• Tem pós-graduação</li> </ul>	<b>Necessidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Influenciar os hábitos das pessoas</li> <li>• Aumentar sua autoridade</li> <li>• Conseguir mais pacientes</li> <li>• Atrair mais seguidores</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

As Proto-Personas utilizadas no estudo foram criadas baseadas no histórico dos perfis dos criadores de conteúdo que faziam parte da comunidade e quais a startup tinha interesse de que utilizassem a plataforma. A empresa detinha um catálogo de um mapeamento realizado onde identifica a profissão, tipo de conteúdo, número

de seguidores e localidade. Como síntese desses perfis catalogados, resultaram nos quatro perfis representados acima na figura 5.

- **Matriz CSD (Certezas, Dúvidas e Suposições)**

Quadro 3: Certezas, Dúvidas e Suposições

<b>Certezas</b>	<b>Suposições</b>	<b>Dúvidas</b>
Os criadores de conteúdo querem facilidade em compartilhar as receitas no Instagram	Eles gostariam de vender ebooks de receitas com listas de compras	Onde eles percebem valor?
Eles querem monetizar na plataforma	Eles gostariam de vender planos de assinaturas	Qual a motivação em compartilhar receitas?
Se destacar entre os criadores de conteúdo	Eles querem unir as receitas do Instagram com os vídeos do youtube	Qual a principal vantagem na visão deles?
Facilidade para criar e postar as receitas na plataforma	Eles gostariam que tivesse maior proximidade com quem faz as receitas	Qual o comissionamento que seria satisfatório?
	Facilidade em achar as receitas	
	Se eles criariam receitas com produtos patrocinados ou indicados pelos fornecedores	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

As suposições e dúvidas levantadas ajudaram a direcionar o processo de investigação e construção das soluções, possibilitando uma maior precisão no processo decisório sobre qual é de fato as necessidades dos criadores de conteúdo, quais suas dores em relação a plataforma, e o que eles enxergar como valor.

- **Entrevistas**

Com as dúvidas e suposições levantadas na Matriz CSD foram elaboradas algumas perguntas para os criadores de conteúdo. As perguntas tinham objetivo de identificar e aprender sobre as percepções e objetivos dos criadores de conteúdo e onde eles enxergavam valor.

A plataforma no momento se apresentava em fase de testes, tendo somente as funcionalidades de criar as receitas e menus, juntamente das listas de compras automáticas, ainda não eram integradas com aplicativos de entregas por não ter parcerias fechadas.

Para isso, foram formuladas 4(quatro) perguntas abertas a fim de explorar da melhor forma suas percepções e coletar suas dores em relação a plataforma.

Quadro 2: Perguntas e Explicações

<b>Perguntas</b>	<b>O que motivou?</b>	<b>Objetivos</b>
<b>Como você se sente usando a plataforma?</b>	Importância de saber como é a experiência deles com a plataforma	Descobrir se a plataforma é interativa, fácil de usar, se há dificuldades.
<b>Para você, qual a principal vantagem da nossa plataforma?</b>	Entender onde eles veem valor na startup	Descobrir se a empresa tem entregado de fato valor, o que eles veem de valor, se a percepção de valor a mesma entre os criadores de conteúdo
<b>Qual a sua motivação ao compartilhar suas receitas?</b>	Entender o porquê de eles criarem conteúdo e compartilhar receitas.	Descobrir se compartilhar somente para ganhar dinheiro ou por motivos de crenças, filosofia de vida, ajudar as pessoas.
<b>O que você acredita que a gente deveria focar para você ficar mais feliz com a gente?</b>	Entender quais pontos trazem satisfação para os criadores de conteúdo e o que poderia ser feito.	Coletar sugestões de melhorias e entender mais sobre as necessidades dos criadores de conteúdo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Quadro 3: Respostas das Entrevistas

<b>Como você se sente usando a plataforma?</b>	<b>Para você, qual a principal vantagem da plataforma?</b>	<b>Qual a sua motivação ao compartilhar suas receitas?</b>	<b>O que você acredita que a gente deveria focar para você ficar mais feliz com a gente?</b>
“A plataforma é simples e dinâmica. O cadastro das receitas é fácil.”	“Ainda não tive tempo de trocar experiências, ganhar seguidores, etc. Apenas de inserir minhas receitas, portanto preciso identificar as vantagens ainda como usuária.”	“A principal motivação é que elas sejam feitas pelos outros!”	“Como usuária gostaria que os menus pudessem ter a flexibilidade de serem criados pelo usuário. Nem todas as receitas presentes nos menus dos outros cozinheiros são 100% interessantes, as vezes é só uma ou duas receitas. Os menus geram listas de compras muito grandes o que pode ocasionar desperdício se o usuário não souber o que fazer com aquele ingrediente.”
“Me sinto facilitada Uma super ajuda para nós pois além de já poder comprar pelo site, a lista também ajuda muito.”	“A lista de compras.”	“Facilitar a vida das pessoas com as listas de compras automáticas”	“Deixar o site redondo, tudo funcionando”
“Eu confesso que só coloquei as receitas na plataforma e não acessei mais. Não tenho problema nenhum”	“Não consigo te dizer qual a vantagem dela por enquanto.”	“Minha motivação, primeira foi em ajudar o Renato, que conheço faz um tempo, e financeira”	“O foco tem que ser o cliente, para trazer volume, dados, e compartilhamento, o foco financeiro para mim é o importante pois não estou baseado no Brasil”

em passar ou desenvolver receitas, ela me parece com uma proposta interessante.”			Mas a integração de plataformas sociais e a de vcs pode ser interessante para maior divulgação”
“Achei a plataforma legal, bem intuitiva, consigo usar com facilidade.”	“No momento a única vantagem que consigo ver é a lista de compras automáticas e a facilidade de inserir as receitas”	“Além de compartilhar com as pessoas, minha motivação é poder ganhar dinheiro com a cozinha”	“Divulgação para atrair mais usuários e também começar a funcionar”

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Junto das respostas da entrevista, também foram consideradas algumas respostas e questionamentos durante o processo de prospecção de novos criadores de conteúdo, onde na maioria das abordagens o criador de conteúdo, mesmo achando muito interessante a proposta da lista de compras, ele declinava em utilizar a plataforma por não ter um retorno claro ao utilizar a plataforma.

Durante a etapa de prospecção de novos criadores de conteúdo é que foram observadas as necessidades em criar uma proposta de valor mais clara para esse público, onde as recusas eram acompanhadas de perguntas que ligavam um sinal de atenção sobre a percepção de valor da plataforma.

Quadro 4: Reações dos Criadores de Conteúdo

<b>REAÇÕES DOS CRIADORES DE CONTEÚDO</b>		
“Vocês têm algum budget?”	“Qual o meu ganho real com isso?”	“No momento eu estou muito ocupada”
“Eu posso vender minhas receitas só pra quem eu quiser?”	“A única forma de ganhar dinheiro é através da porcentagem nas listas de compras?”	“Eu poderia também vender meus cursos ou ebook na plataforma?”
“Qual a porcentagem de ganho nas listas de compras?”	“Quanto usuários vocês têm?”	“Que interessante, eu teria algum ganho financeiro?”

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

O Quadro acima contém as respostas mais dadas pelos criadores de conteúdo ao recebem o convite para colaborar com a plataforma.

- **Job To Be Done**

Com as respostas coletadas na entrevista, foram analisadas junto das reações anteriormente observadas na prospecção. Como resultado, foram observados alguns padrões e identificados os seguintes JTBD.

Quadro 5: JTBD para Criadores de Conteúdo

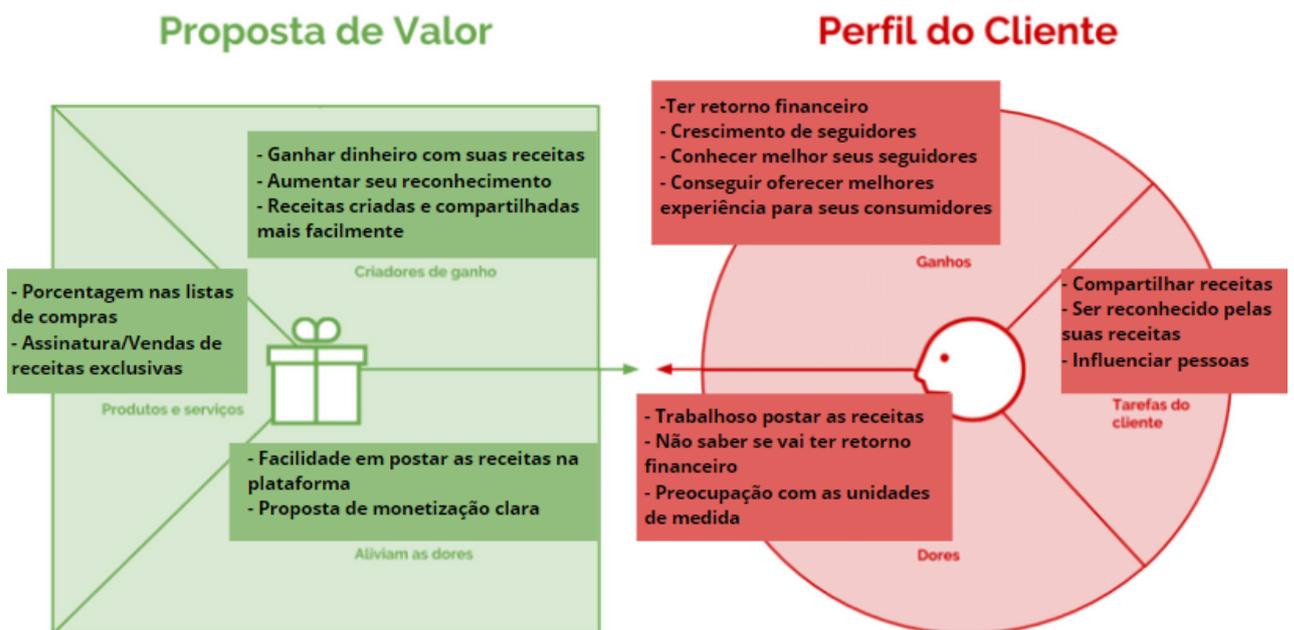
Main JTBD	Related JTBD
Compartilhar receitas	Ganhar dinheiro com suas receitas
Compartilhar receitas	Poder de influência e reconhecimento

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Com o *Job To Be Done*, conseguimos afirmar que os criadores de conteúdo são movidos a compartilhar suas receitas para trazer um ganho ou retorno altamente significativo.

- **Canvas da Proposta de Valor**

Figura 6: Canvas Proposta de Valor para Criadores de Conteúdo



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Como resultado do projeto foram apontadas duas possibilidades de melhoria.

- **Proposta 1:** Maior clareza da porcentagem do lucro dos pedidos de listas de compras.

- **Proposta 2:** Possibilidade de o criador de conteúdo vender os acessos as suas receitas através da plataforma da startup.

Essas duas possibilidades apontadas no projeto apresentam os seus prós e contras.

Na proposta 1, é necessário a empresa adotar uma postura mais agressiva para atração e retenção de novos usuários, além de acelerar o processo de construção da plataforma, já que esse modelo depende de um grande fluxo de usuários para se tornar rentável para a plataforma e para o criador de conteúdo. No Quadro 7, é apresentado uma análise comparativa dos pontos positivos e negativos da proposta 1.

Quadro 6: Análise da Proposta 1

Maior clareza da porcentagem do lucro dos pedidos de listas de compras.	
Pontos Positivos	Pontos Negativos
Facilidade na negociação com os criadores de conteúdo.	Aumento de investimentos para acelerar a construção da plataforma.
Aumento de clareza no retorno financeiro para os criadores de conteúdo.	Aumentar o valor investido em marketing para aumentar a tração de crescimento
Possibilidade de realizar projeções financeiras e melhoria no planejamento financeiro.	Dificuldade em obter margens interessantes para as duas partes durante a fase atual.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Na proposta 2, a nova funcionalidade permitiria que os criadores de conteúdo não dependessem do fluxo de usuários da startup, mas que pudessem desde já utilizarem da sua base de seguidores para monetizar, se aproveitando da estrutura da startup para curadoria, organização e distribuição de seus conteúdos, além da principal funcionalidade da plataforma, a lista de compras automáticas. No Quadro 8, é

apresentado uma análise comparativa dos pontos positivos e negativos da proposta 2.

Quadro 7: Análise da Proposta 2

Possibilidade de o criador de conteúdo vender os acessos as suas receitas através da plataforma da startup	
Pontos Positivos	Pontos Negativos
Nova forma de monetização da plataforma.	O criador restringir suas receitas somente aos seus assinantes.
Atração de usuários qualificados através dos criadores de conteúdo.	Possibilidade de uma nova pivotagem do modelo de negócio da plataforma.
Maiores taxas de retenção dos usuários por serem qualificados.	Perder o foco na resolução da dor “cegueira de geladeira” para se tornar uma solução para criadores de conteúdo culinário.
Investimentos mais assertivos em marketing.	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Por fim, essa solução poderia acelerar que o criador de conteúdo trouxesse sua base de seguidores para a plataforma e usassem as outras funcionalidades, consequentemente aumentando o fluxo de usuários.

- **Análises das Melhorias Propostas**

Ao analisar as melhorias propostas e seus possíveis ganhos, obteve-se maior engajamento por parte dos criadores de conteúdo, além de uma maior atração de criadores de conteúdo. Outros ganhos também são possíveis de observar ao realizar

as propostas, como redução nos gastos com marketing para aquisição de novos usuários, crescimento orgânico da plataforma e principalmente o desenho de um escopo enxuto para o desenvolvimento do produto.

Outro ponto conquistado foi uma mudança na estratégia da empresa, a qual anteriormente focava-se em sua maioria no usuário consumidor, não dando a devida atenção aos interesses dos criadores de conteúdo, também compreendidos como clientes por seu modelo de negócio de plataforma, similarmente à empresas de sucesso como Youtube, Facebook e Spotify.

## 5. CONCLUSÃO

Os resultados obtidos no estudo podem ser considerados como de grande experiência e aprendizado. A startup conseguiu gerar maior atratividade para os criadores de conteúdo ao sugerir as novas propostas de valor. No entanto, os resultados foram limitados pelo fato da startup ter paralisado suas atividades, impossibilitando que o presente trabalho alcance os objetivos propostos. Como contribuição para a startup, obteve-se uma nova forma de observar seu modelo de negócio, identificando pontos de melhorias.

A pesquisa realizada focou-se na proposta de valor para os criadores de conteúdo, no entanto, é de suma importância que a startup não negligencie os outros dois lados da plataforma, os consumidores e os fornecedores. Para estudos futuros, fica a oportunidade analisar os modelos de plataformas de empresas digitais e entender como as relações se dão entre os lados nas empresas e na startup estudada.

Acompanhar o desenvolvimento de produto em um contexto de grande incerteza obriga-nos a desenvolver novas habilidades, além de da experiência em si ser importante para aprender mais sobre como se dá a relação do trabalho entre indivíduos e como é feita a transferência e adaptação do conhecimento técnico-científico para o dia a dia de uma empresa e suas implicações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

BHATTARAI R., JOYCE G., DUTTA S. **Projeto de aplicativo de segurança da informação: Entendendo seus usuários**. In: Tryfonas T. (eds) Human Aspects of Information Security, Privacy, and Trust. HAS 2016. Lecture Notes in Computer Science, vol 9750. Springer, Cham. Jun/2016. Disponível em: <[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-39381-0\\_10#citeas](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-39381-0_10#citeas)>. Acesso em: 25 ago. 2021.

CAILLAUD, BERNARD e JULLIEN, Bruno, **Chicken and Egg: Competing Matchmakers** Jul/2001. Disponível em: < <https://ssrn.com/abstract=278562>> Acesso: em 25 ago. 2021.

CAUCHICK, P. Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações. Grupo GEN, 2018. 9788595153561. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595153561/>. Acesso em: 03 set. 2021

CHRISTENSEN, C. M. **O dilema da inovação**: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso. São Paulo: M.Books. 2011.

CHRISTENSEN, C. M. et al. **Know Your Customers' "Jobs to Be Done"**. Harvard Business review, 2016. Disponível em: < <https://hbr.org/2016/09/know-your-customers-jobs-to-be-done>>. Acesso em: 26 ago 2021.

FILISTRUCCHI, Lapo e GERADIN, Damien e DAMME, Eric e AFFELDT, Pauline. **Market Definition in Two-Sided Markets: Theory and Practice**. *Journal of Competition Law and Economics*. 2013. Disponível em: < [https://www.researchgate.net/publication/256055184\\_Market\\_Definition\\_in\\_Two-Sided\\_Markets\\_Theory\\_and\\_Practice/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/256055184_Market_Definition_in_Two-Sided_Markets_Theory_and_Practice/citation/download)> Acesso em: 25 ago 2021.

GOTHELF, J., **Using Proto-Personas for Executive Alignment**. UX Magazine, Article No 821, May 1, 2012. Disponível em: < <https://uxmag.com/articles/using-proto-personas-for-executive-alignment>> Acesso em: 26 ago 2021.

MARIA, L. E. **Fundamentos de Metodologia Científica**. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2021. 9788597026580. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>. Acesso em: 03 set. 2021.

LUND, MORTEN & NIELSEN, C. **The Evolution of Network-based Business Models Illustrated Through the Case Study of an Entrepreneurship Project**. *Journal of Business Models*. 2. 105-121.2014. Disponível em: < [https://www.researchgate.net/publication/272493592\\_The\\_Evolution\\_of\\_Network-based\\_Business\\_Models\\_Illustrated\\_Through\\_the\\_Case\\_Study\\_of\\_an\\_Entrepreneurship\\_Project](https://www.researchgate.net/publication/272493592_The_Evolution_of_Network-based_Business_Models_Illustrated_Through_the_Case_Study_of_an_Entrepreneurship_Project)> Acesso em: 27 ago 2021.

CAGAN, M.: **Inspired - How to create Tech Products Customer Love**, Wiley, Second Edition,2018.

NYLÉN, D., HOLMSTRÖM, J. **Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation**, Business Horizons,

Volume 58, Issue 1, Pages 57-67, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.09.001>> Acesso em: 15 ago 2021.

OLSEN D. **The Lean Product Playbook**: How to Innovate with Minimum Viable Products and Rapid Customer Feedback. John Wiley & Son. 2015

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., BERNARDA, G., & SMITH, A. **Value proposition design**: How to create products and services customers want. John Wiley & Sons. 2014.

PALO, Teea e TÄHTINEN, Jaana. **A Network Perspective on Business Models for Emerging Technology-Based Services**,. Journal of Business & Industrial Marketing. Vol. 26. 377–388. 2011. Disponível em: < [https://www.researchgate.net/publication/216670230\\_A\\_Network\\_Perspective\\_on\\_Business\\_Models\\_for\\_Emerging\\_Technology-Based\\_Services](https://www.researchgate.net/publication/216670230_A_Network_Perspective_on_Business_Models_for_Emerging_Technology-Based_Services)> Acesso em: 23 ago. 2021.

PEITZ, Martin e WALDFOGEL, Joel. The Oxford Handbook of the Digital Economy, Oxford: Oxford University Press. 2012.

PIERRE-JEAN, Benghozi e THOMAS, Paris. **The economics and business models of prescription in the Internet. Internet and Digital Economics** – Principles, Methods and Applications, Cambridge University Press, pp.291-310, 2007. Disponível em: < <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00263198/document>> Acesso em: 10 set. 2021.

PINHEIRO, Tennyson e ALT, Luis. **Design Thinking Brasil**: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade. São Paulo: Elsevier, 2012.

SANTOS, J. A. e FILHO, D. P. **Metodologia científica**. Cengage Learning Brasil, 2012. 9788522112661. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522112661/>. Acesso em: 03 set. 2021.

SUNDT, A., e DAVIS, E. **User personas as a shared lens for library UX**. Weave Journal of Library User Experience, 1(6), 2017. Disponível em: <<https://quod.lib.umich.edu/w/weave/12535642.0001.601?view=text;rgn=main>> Acesso em: 25 ago 2021.

MESENBOURG, T. **Measuring Electronic Business**. USCB 1999. Disponível em: <[www.census.gov/estats](http://www.census.gov/estats)> Acesso em: 11 set. 2021.

VON HIPPEL, E. "**Democratizing Innovation: The Evolving Phenomenon of User Innovation**", International Journal of Innovation Science, Vol. 1 No. 1, pp. 29-40, 2009,. Disponível em: < <http://www.oecd.org/sti/inno/37450155.pdf>> Acesso em: 11 set. 2021.

WANG, F., HEAD, M. e ARCHER, N. "**A relationship-building model for the Web retail marketplace**", Internet Research, Vol. 10 No. 5, pp. 374-384, 2000. Disponível em: < <https://doi.org/10.1108/10662240010349381>> Acesso em 26 ago. 2021.

ZHENG, Weijun "**The Business Models of E-Marketplace**," Communications of the IIMA: Vol. 6 : Iss. 4 , Article 1. 2006. Disponível em:< <https://scholarworks.lib.csusb.edu/ciima/vol6/iss4/1>> Acesso em: 26 ago. 2021.