

--- EARLY VIEW ---

CASO ESTUDO

3 MARIAS: DE MULHERES PARA MULHERES

Leticia Fantinato Menegon

Escola de Administração de Empresas de São Paulo - Fundação Getulio Vargas (EAESP-FGV), SP, São Paulo, Brasil

leticia.menegon@fgv.br

Adrian Kemmer Cernev

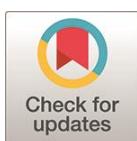
Escola de Administração de Empresas de São Paulo - Fundação Getulio Vargas (EAESP-FGV), SP, São Paulo, Brasil

adrian.cernev@fgv.br

José Eduardo Amato Bailan

Fundação Armando Alvares Penteado (FAAP), SP, São Paulo, Brasil

jbailan@uol.com.br



RESUMO

Objetivo do caso: Ajudar estudantes a avaliar as dificuldades do processo empreendedor, observando as particularidades que envolvem a concepção do negócio e sua validação, a distância entre o conceito do negócio e sua efetiva operacionalização e monetização.

Metodologia/abordagem: caso de ensino em Administração, baseado em um empreendimento real, iniciado em uma incubadora de negócios. **Principais resultados:** O caso favorece reflexões acerca das metodologias adotadas no processo de validação do modelo de negócio, bem como a construção do seu MVP. **Contribuições teóricas/metodológicas:** Desenvolver no aluno a capacidade de avaliar o processo adotado de validação do modelo de negócio, desde as entrevistas até o MVP. **Relevância/originalidade:** Estimular a discussão crítica acerca da construção do MVP de uma *startup*. O caso, também, proporciona um debate sobre o abismo existente entre a concepção do modelo de negócio e sua operacionalização, inclusive no que tange à sustentabilidade financeira do modelo proposto. **Contribuições sociais / para a gestão:** Ajudar estudantes a enfrentar as dificuldades do processo de validação do modelo de negócio à construção de um MVP, bem como desenvolver um modelo de sustentação financeira de um empreendimento de impacto social.

Palavras-chave: Impacto social. Negócio social. Aplicativo. Incubadora. MVP.



3 MARIAS: FROM WOMEN FOR WOMEN

ABSTRACT

Objective of the case: Help students to evaluate the difficulties of the entrepreneurial process, observing the particularities that involve the conception of the business and its validation, the distance between the concept of the business and its effective operationalization and monetization. **Methodology / approach:** teaching case in Management, based on a real enterprise, started in a business incubator. **Methodology / approach:** Teaching case in Management, based on a real enterprise, started in a business incubator. **Main results:** The case favors reflections about the methodologies adopted in the business model validation process, as well as the construction of your MVP. **Theoretical / methodological contributions:** Develop in the student the ability to evaluate the business model validation process, from the interviews to the MVP. **Relevance / originality:** Encourage critical discussion about building a startup's MVP. The case also provides a debate on the gap between the conception of the business model and its operationalization, including with regard to the financial sustainability of the proposed model. **Social / management contributions:** helping students to face the difficulties of the business model validation process when building an MVP, as well as developing a financial support model for a social impact enterprise.

Keywords: Social impact. Social business. Mobile app. Incubator. MVP.

1. INTRODUÇÃO

O aplicativo 3 Marias já estava pronto para rodar. Faltavam poucos ajustes, e havia grandes expectativas com relação aos impactos sociais positivos que poderia causar. Se tudo ocorresse como sonhado, o aplicativo contribuiria para o aumento da segurança para o público feminino, especialmente para mulheres universitárias que circulam em centros urbanos. Afinal, uma iniciativa anterior desenvolvida pelas empreendedoras já havia despertado grande interesse deste público e da mídia.

Mas, desta vez, Fontoura e Kuga estavam bastante apreensivas. Apesar de todo o desenvolvimento desde a ideia do negócio, as empreendedoras sabiam que ainda tinham de enfrentar o maior desafio de todos: como monetizar e garantir a sustentabilidade financeira do negócio.

Não foram poucas as sugestões de como solucionar esta questão. Mentores experientes, de diferentes entidades, já haviam se debruçado para analisar os dados e pensar, em conjunto, nas possíveis soluções. Entretanto, as informações disponíveis, por vezes limitadas, acarretavam mais dúvidas do que certezas, a ponto das empreendedoras se questionarem se deveriam retroceder algumas etapas e talvez reiniciar o projeto.

Em paralelo a esta importante questão, o processo de desenvolvimento do aplicativo já havia sido iniciado junto a uma empresa de software e, em poucos dias, importantes decisões precisariam ser tomadas.



2. A TRAJETÓRIA ESTUDANTIL

Thais Fontoura e Thais Kuga se conheceram ao ingressarem, em 2014, no curso de Propaganda e Publicidade da Faculdade de Propaganda e Marketing (FPM), em São Paulo, uma faculdade predominantemente frequentada por alunos de classe média e alta. Fontoura e Kuga eram excelentes alunas. Reconhecidas por seus professores como estudantes dedicadas, a dupla se agrupou logo no primeiro semestre da faculdade.

“Eu e a Thais Kuga éramos muito parecidas. Não fisicamente, claro! Mas na forma de ver o mundo e encarar os desafios. A responsabilidade em relação aos compromissos, à entrega... foi fácil perceber isso na apresentação do primeiro trabalho de uma disciplina. Vendo essa afinidade, resolvemos seguir juntas em todo trabalho de grupo da faculdade”, colocou Fontoura.

Amantes declaradas do empreendedorismo, envolviam-se em diversos projetos do gênero. Mas foi na disciplina de gestão de negócios que um trabalho semestral mudaria suas vidas: desenvolver um modelo de negócio inovador, escalável e de impacto. Fontoura e Kuga viram, neste trabalho, a chance de desenvolver um sonho empreendedor latente. Seria uma grande oportunidade, já que teriam dois professores à disposição, o semestre todo, para discutir o modelo de negócio que desenvolvessem.

“Não faltavam ideias. Queríamos resolver problemas sociais e, ao mesmo tempo, de pessoas comuns. Nosso olhar era sempre no sentido de impactar profundamente a vida das pessoas, milhares delas.”

No início, o professor solicitou que fizessem um brainstorm, sem muito compromisso. Nas aulas subsequentes, afinariam e testariam, modestamente, o modelo do negócio. Com o andamento da disciplina e as apresentações das ideias de negócio, percebiam que três delas eram as mais bem aceitas por seus colegas e professores. Mas a decisão final seria da dupla. A escolha pelo negócio se deu por uma dor em comum.

“Eu e a Fontoura nos sentíamos muito inseguras ao andar nas ruas, principalmente no trajeto de retorno da faculdade à nossa casa. Conversando com outras mulheres, percebemos que este era um incômodo presente na vida delas. Havia relato de medo de assédio, estupro, violência em geral. Entendemos que as mulheres não se sentem pertencentes ao espaço público.”, disse Kuga.

Foi a partir dessas conversas informais, com colegas da própria faculdade, que a dupla decidiu seguir com o projeto de um aplicativo de carona a pé destinado ao público feminino. Imaginavam que se pudessem reunir, por meio de um *app*, mulheres que possuíssem trajetos comuns realizados a pé, a segurança, ou pelo menos a sensação da mesma, aumentaria.

A primeira etapa exigida pelo professor foi uma pesquisa de campo. Os alunos deveriam validar o conceito do negócio por meio de uma pesquisa qualitativa. Fontoura e Kuga, idealizando o negócio além da disciplina, resolveram fazer uma pesquisa mais ampla. Entrevistaram 40 mulheres. Abordaram mulheres universitárias, valendo-se de seus contatos com colegas de outras universidades, além da FPM. Diziam, vagamente, que o objetivo era entender os problemas relacionados ao deslocamento delas na cidade e, para tanto, pediam para as entrevistadas responderem a duas questões: “1) Você tem medo de andar a pé nos seus deslocamentos diários? Por quê? 2) Você se sentiria mais segura em seus trajetos a pé se o fizesse acompanhada?”

“A pesquisa qualitativa nos trouxe uma perspectiva diferente da nossa realidade. As mulheres contavam suas inseguranças e medos, e descreviam o que viviam, por vezes, em seus trajetos. Começamos a entender que por mais medo que sentíssemos, e eles eram reais e justificáveis, os trajetos de muitas mulheres eram assombrosos. Muitas delas descreveram usar transporte público e, boa parte deles, não passavam perto de suas residências. Após descerem de um ônibus à noite, por exemplo, ainda tinham que caminhar sozinhas e na penumbra por mais de 1.000 metros. Descobrimos que muitos

bairros não contam com iluminação pública adequada, tornando a caminhada até suas residências ainda mais inseguras.”, colocou Fontoura.

Kuga acrescentou:

“A entrevista mais marcante foi a de uma estudante universitária, a primeira de sua família a frequentar um curso de bacharelado, que após descer do ônibus tarde da noite, tinha de andar por cerca de 20 minutos em uma trilha cercada por mato. Ela nos contou que precisava de uma lanterna para iluminar o trajeto e que seguia sempre rezando e chorando, haja visto ter sabido inúmeros casos de violência sexual neste percurso.”

Após 40 entrevistas, mais de 25 horas de dedicação somente nesta atividade, chegaram ao resultado que mostrou que 90% das entrevistadas sentiam medo de andar a pé e que a companhia de outras mulheres seria um caminho alternativo para trazer um pouco mais de segurança nos deslocamentos. No dia da apresentação da pesquisa, a dupla estava radiante. Certas de que realizaram uma pesquisa de excelente qualidade, esperavam somente elogios de seus professores. Mas a animação durou pouco. As críticas foram duras.

“O Ricardo e a Ana, nossos professores, fizeram ponderações importantes sobre nossas premissas, hipóteses, forma como elaboramos as perguntas. Disseram que a redação [das perguntas] induzia à um padrão de resposta e que, portanto, eram inválidas. Sugeriram aplicarmos um pré-teste antes de executarmos outra rodada de pesquisa qualitativa. Saímos muito frustradas. Eles não entenderam a riqueza das entrevistas que fizemos! Os relatos eram preciosos. Reafirmavam nossa hipótese de que as mulheres têm medo e se sentem inseguras. Não podíamos deixar aqueles relatos de lado.”, expôs Kuga.

A despeito das críticas docentes em relação aos resultados da pesquisa e da forma como esta foi conduzida, a dupla seguiu em frente com os próximos passos do desenvolvimento do projeto disciplinar, que era desenvolver um plano de marketing, operacional e financeiro. Faltando 4 semanas para o término do semestre, o professor, apesar das deficiências do projeto, indicou Fontoura e Kuga a participarem da IX Feira de Empreendedorismo realizada pela Incubadora de Negócios da faculdade, ocorrida no segundo semestre de 2016. Este evento tem por objetivo apresentar projetos empreendedores de diferentes disciplinas dos diferentes cursos da faculdade, desenvolvendo a cultura empreendedora na mesma.

As colegas ficaram muito felizes com a indicação. No dia da Feira, não faltaram força de vontade e empenho para apresentar o projeto, afinal o prêmio para o ganhador da Feira era a participação do programa de apoio gerencial da Incubadora de Negócios da FPM, além da hospedagem em seu escritório.

“Fizemos uma apresentação impecável para o júri da Feira. Queríamos muito a oportunidade de avançar com o nosso projeto, assessorado pela equipe da Incubadora. E, na Feira, tivemos a oportunidade de verificar o quão bem recebida foi nossa ideia. Alunos de diferentes semestres nos apoiavam, diziam que estávamos sendo inovadoras. Que faltava um olhar para a questão da segurança feminina. Mesmo os jurados faziam expressões de muito interesse em relação à ideia.”, colocou Fontoura.

O resultado da Feira saiu no dia seguinte: o aplicativo 3 Marias havia conquistado o primeiro lugar. Fontoura e Kuga comemoraram a vitória. Iniciarão suas atividades em fevereiro de 2017, o que lhes dava tempo hábil para pedirem demissão de seus estágios e gozarem de merecidas férias.

3. A TRAJETÓRIA EMPREENDEDORA

Em 6 de fevereiro de 2017, Fontoura e Kuga estavam realizando o sonho de levar adiante um projeto que começou em uma disciplina da faculdade. Combinaram de se encontrar na catraca do metrô Vila Mariana. Queriam chegar juntas, e assim fizeram.



Foram recebidas pela equipe da Incubadora, os professores André Menezes e Karina Silva e, na sequência, apresentadas aos colegas de outras startups hospedadas. Emocionadas, conheceram sua sala de trabalho. Mal sentaram em seus postos de trabalho e já foram chamadas para a reunião de kick off. Nesta, receberam uma série de tarefas a serem entregues em, no máximo, um mês: revisar o Canvas desenvolvido na disciplina, refletir, após vários feedbacks, a proposta de valor do negócio e elaborar o roteiro de uma pesquisa que ajudasse no processo de validação do modelo de negócio, levantar dados secundários sobre o mapa da violência na cidade de São Paulo. Expuseram a importância de realizarem com rigor cada um desses trabalhos solicitados. A dupla saiu entusiasmada da reunião. Fizeram um cronograma de trabalho.

Em março de 2016, reuniram-se com a equipe de professores da Incubadora. Apresentaram o Canvas, com poucas alterações daquele desenvolvido para a disciplina e a pesquisa realizada na disciplina em que o projeto se originou. Reticentes quanto à metodologia de pesquisa de validação da proposta de valor, os professores criticaram fortemente os achados.

“Vocês fizeram duas perguntas. Enviesadas. Obtiveram a resposta que queriam ouvir. Isso não é uma pesquisa de validação da proposta de valor. Ademais, vocês sequer abordaram o modelo de negócio na pesquisa. Como podem achar que validaram algo?”, frisou Karina.

Karina e André pediram que refizessem a pesquisa, desta vez assessoradas por uma especialista em pesquisa de mercado, Rosa Wander, ex-diretora de uma das maiores empresas internacionais de pesquisa de mercado. Entenderam que, a partir da pesquisa criteriosa, as empreendedoras poderiam, inclusive, validar o ponto nevrálgico do modelo de negócio: a proposta de valor. Ademais, solicitaram, como dever de casa, o desenho da operação do aplicativo e a interação deste com o usuário.



<p>Parceiros Patrocínio <i>master</i> de Empresa, de TI para desenvolvimento do aplicativo, Vídeos no Youtube.</p>	<p>Atividades Propiciar, através da internet, uma forma para que mulheres que objetivam se transportar na mesma hora e destino o faça com segurança.</p>	<p>Proposta de Valor Aumentar a segurança no transporte a pé entre mulheres através de um aplicativo que permita o encontro, definição de rota e a locomoção até o destino final.</p>	<p>Relacionamento Sistema de pontuação de cada viagem. Postagem de vídeos no Youtube sobre assédio sofrido pelas mulheres e depoimentos sobre a utilização do aplicativo.</p>	<p>Clientes Mulheres de todas as idades e segmentos sociais que precisam se deslocar a pé para ida e volta, do trabalho, escola, supermercados etc.</p>
	<p>Recursos Desenvolvimento de uma operação eficiente de transporte que permita: o cadastro das mulheres, reconhecimento facial, definição de ponto de encontro, rota de destino e avaliação de desempenho.</p>		<p>Canais As redes sociais serão a principal forma de acesso à ferramenta através da Facebook, Instagram, <i>site</i> e do próprio aplicativo.</p>	
<p>Custos Equipe de TI para desenvolvimento e manutenção do aplicativo; Locação de espaço na nuvem; Estrutura administrativa da empresa.</p>		<p>Receitas Obtenção de patrocínio <i>master</i> para desenvolvimento do aplicativo; Venda de pacotes de anúncios mensais para rentabilizar o negócio.</p>		

Figura 1.

Canvas do Empreendimento Proposto pelas Empreendedoras

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com todo apoio oferecido, a dupla resolveu marcar um horário com Rosa Wander, que aconteceu na semana seguinte.

No dia combinado, Kuga e Fontoura foram ao encontro de Rosa, a fim de entenderem do que se tratava a chamada pesquisa qualitativa criteriosa. Ao entrarem na sala ofereceram todo o material produzido a partir das 40 entrevistas. A consultora analisou, calmamente, as questões aplicadas, as respostas transcritas. Eram muitas as respostas, mas com sua experiência, pode perceber um padrão comum nelas, bem como seus vieses.

“Eu trabalho há anos elaborando e aplicando pesquisas quali e quantitativas. E sempre observo um padrão na formatação das questões. Elas são elaboradas para se obter respostas que confirmem aquilo que desejamos comprovar. E a primeira provocação que faço, no bom sentido, é: vocês podem me descrever quais hipóteses estão tentando testar? Vocês conseguem elaborar uma hipótese que gostariam de testar para validar o negócio que estão desenvolvendo?”, colocou Rosa.

Kuga e Fontoura ficaram mudas. Não sabiam o que responder. Ficaram inertes.

Até que Kuga rompeu o silêncio e disse:

“Queremos validar nosso modelo de negócio. Para isso, fizemos entrevistas que ajudaram a identificar o problema das mulheres. Acho que mais inadequado seria apresentarmos o Canvas para elas e ver o que acham dele.”

Rosa percebeu que as empreendedoras estavam muito perdidas.

“Vejam vocês estão confundindo alguns conceitos importantes. Uma coisa é a teste do conceito do negócio, ou seja, a validação do conceito. Para tanto, vocês precisam levantar experiências relacionadas ao problema a ser resolvido pelo empreendimento, avaliar as reações positivas e negativas do consumidor em relação ao conceito do negócio. Outra coisa é a validação do modelo de negócio, que passa pelo desenvolvimento de um MVP.”

As empreendedoras, percebendo o longo caminho a ser percorrido desistiram da consultoria e seguiram em frente com a pesquisa anteriormente realizada, assumindo para si a responsabilidade de qualquer problema futuro.

Isso impediu que o modelo de negócio fosse revisto com maior precisão, desejo insistentemente perseguido pela equipe da Incubadora.

“Um dos maiores desafios enfrentados por nós, coordenadores da Incubadora, é fazer o empreendedor entender que, por trás de tantas atividades iniciais e a insistência pelo maior rigor na construção e validação do conceito e modelo de negócio, existe uma metodologia de trabalho que se mostrou eficaz. Não obrigamos ninguém a nada. Mas deixamos claro que todas as decisões tomadas são de responsabilidade exclusiva de quem a tomou.”, colocou André.

Frente à decisão tomada pelas empreendedoras, as mesmas decidiram seguir com o próximo passo do programa de apoio gerencial, desenhar e implementar o MVP (Minimum Viable Product ou Produto Mínimo Viável).

Fontoura e Kuga eram, ainda, alunas de graduação. Dispunham de pouco dinheiro para investir. Para solucionar a escassez de recursos financeiros, elaboraram o MVP Movimento das Pulseiras. Este consistia em distribuir pulseiras roxas para universitárias. O intuito era fazer com que virassem um símbolo de identificação entre mulheres nas ruas.

“Como não tínhamos dinheiro para elaborar um MVP da forma como gostaríamos, ou seja, com um software mínimo rodando, decidimos por uma solução mais caseira. Imprimimos pulseiras roxas, iguais a do Senhor do Bonfim, com dizeres: #3 MARIAS # CARONA A PÉ # UNIÃO. Se uma mulher encontrasse outra que estivesse usando a pulseira do movimento, isso era um sinal de ok, podemos andar juntas”, disse Fontoura.

A dupla escolheu o Campus Butantã da Universidade de São Paulo (USP) por ser um local reconhecidamente perigoso para mulheres e por dispor de grande quantidade do público-alvo. Foram distribuídas mil pulseiras neste Campus. Mulheres de diferentes idades e classes sociais as exibiam em seus pulsos, bolsas, casacos e cintos.

“Ao distribuirmos as pulseiras em conjunto com a explicação do teor do movimento, ficava nítido o engajamento daquelas mulheres. Eu vi muitas delas encherem o peito de orgulho ao vestirem a camisa de um movimento que as representava.”, colocou Fontoura.

Em uma semana o Movimento se tornou tão conhecido que extrapolou as fronteiras do Campus da USP. Diretórios Acadêmicos e Coletivos de outras Universidades do Interior do Estado de São Paulo entraram em contato com as empreendedoras para solicitar participação no Movimento das Pulseiras. Tal visibilidade permitiu amplo crescimento nas redes sociais e, também, mídia espontânea, ajudando a dupla a economizar investimentos em marketing.

Fontoura e Kuga saíram desta experiência muito satisfeitas. Sabiam que a ideia da carona a pé estava validada. Tinham ciência de que, por ser um MVP *offline*, não tinham controle de dados importantes como “match”, qual a distância percorrida na carona a pé, o quanto a mulher se sentiu segura, entre outros dados. Rosa, sabendo dos últimos acontecimentos por meio da equipe da Incubadora, chamou as empreendedoras para uma conversa.

“Fontoura, Kuga. Fiquei sabendo do movimento das pulseiras. E que foi um grande sucesso, aparentemente. Mas, tenho uma pergunta importante a fazer: de que forma vocês coletaram e analisaram os dados desse Movimento?”

As duas ficaram melindradas. Mas responderam honestamente:

*“Profª. Rosa, não foi possível a coleta e controle de dados específicos. Foi um MPV *off-line*. Mas o sucesso desse movimento mostrou que estamos atacando e resolvendo o problema de muitas mulheres. Várias universidades fora da capital aderiram ao movimento!”*

Rosa calmamente arguiu:

Vocês realmente entenderam o que é um MVP?

Fez-se um silêncio constrangedor na sala. As empreendedoras se surpreenderam com aquela pergunta. Rosa adicionou:

“Me contem. Quais operações foram testadas? Quais dados vocês acompanharam? Fizeram algum contato com as participantes durante e pós movimento das pulseiras?”

Kuga e Fontoura respiraram fundo e disseram que não tinham resposta para nenhuma das perguntas feitas. Saíram da reunião pensativas, mas alguns acontecimentos fizeram com que esquecessem dos questionamentos e dessem sequência aos trabalhos.

Então, decidiram seguir a diante: construir uma plataforma *online*, por meio da qual pudessem entender os fluxos das caronas e o próprio fluxo operacional do aplicativo, conforme sugestões da Profª. Rosa.

O desafio desta etapa requeria algumas decisões: como angariar recursos financeiros para desenvolver o software e, municiadas desse recurso, terceirizar ou contratar uma pessoa para desenvolver a tecnologia? Para solucionar o problema do recurso financeiro, decidiram participar, em maio de 2017, do processo seletivo do Programa Pense Grande da Telefônica Brasil. Conforme informa a Fundação Telefônica/Vivo:

“O objetivo deste é incentivar a juventude, por meio de formações, apoio ao indivíduo e seus negócios e produção de conteúdo relevante no tema, para que criem e implementem novas soluções e oportunidades para transformação de suas vidas e das pessoas ao seu redor, resolvendo problemas ou necessidades de suas comunidades.”

Após intenso processo seletivo, foram aprovadas e participaram do programa em paralelo à Incubadora de Negócios da FPM. As etapas consistiram em mentorias com Nana Lima, fundadora da Think Olga, uma ONG que tem por objetivo empoderar mulheres por meio da informação. Além disso, três encontros presenciais e algumas atividades à distância. Importante ressaltar que o programa oferecia, por meio de seu fundo de investimento, 200 mil reais, a serem compartilhados entre os 15 projetos aprovados. Para obter uma fatia deste valor, a empresa tinha que justificar a necessidade de utilização do valor solicitado, mediante a aprovação do grupo gestor do Programa. Fontoura e Kuga participaram de 5 encontros com Nana Lima. Nestes, o principal ponto de discussão era o desenvolvimento do negócio.

“Nos cinco encontros, a Nana nos colocou muitas questões importantes. Como desenvolveríamos o negócio a ponto de escalá-lo? De onde viriam as receitas? Como conquistar a confiança das usuárias, controlando a efetiva entrada desse público?”

Muitas ideias foram ventiladas, mas ela pediu que pesquisássemos mais a respeito de financiamento de negócios parecidos com o nosso no mundo. Muitos pontos colocados por ela já haviam sido abordados em reuniões com a equipe da Incubadora. Mas ela também trouxe visões diferentes de como poderíamos seguir em frente. Depois de todas estas mentorias, ficou claro que precisaríamos repensar o modelo de negócio com mais cautela. Por outro lado, estávamos avançando no projeto e não queríamos ficar estanhos na reflexão do modelo de negócio. Então, decidimos fazer tudo junto.”, colocou Kuga.

Paralelamente às mentorias, participaram de 3 encontros presenciais em um centro budista na cidade de São Roque, em São Paulo. Lá tiveram a oportunidade de participar de dinâmicas cujo objetivo era desenvolver o empreendedor e suas competências. Ademais, discutiram o modelo do negócio com diferentes especialistas. Ao final, conseguiram angariar R\$ 10 mil para investir em publicidade e desenvolvimento do aplicativo.

4. O DESENVOLVIMENTO DO APLICATIVO 3 MARIAS

Kuga e Fontoura chegaram felizes na Incubadora, contando à equipe do valor angariado na Fundação Telefônica Vivo. A equipe, experiente que era, ao invés de jogar um banho frio nas empreendedoras, entendeu ser melhor fazê-las entender o quão complexa era a realidade de mercado. Solicitou que fizessem uma cotação de desenvolvimento de um aplicativo com as especificações mínimas necessárias para o aplicativo 3 Marias rodar, além de ações de marketing. Em 15 dias, tinham os números em mãos: R\$ 10 mil não seriam suficientes para a entrada de 20% exigidos no desenvolvimento de um aplicativo com geolocalização e ações de marketing.

Decidiram, então, correr atrás de uma desenvolvedora que pudesse fazer o trabalho de forma voluntária. Queriam uma mulher, pois entendiam que a questão do gênero traria sensibilidade à causa. Lançaram mão do networking de *startups*. O contato logo chegou, mas o relacionamento durou pouco, devido à falta de tempo da desenvolvedora

As empreendedoras sabiam que o desenvolvimento de um aplicativo custaria recursos que não dispunham. Fontoura chegou na casa de seus pais, com quem morava, e apresentou um desânimo incomum. Seus pais logo descobriram o motivo. Disse Claudio, o pai de Fontoura:

“Filha, você sabe que a experiência que está adquirindo com a 3 Marias fará você uma mulher muito mais forte e persistente, não? Eu estou vendo o seu esforço, a sua garra. Isso não é para qualquer pessoa! Confie em você. Pedras sempre aparecerão. Mas uma hora será recompensada. Acredite. Nem que seja pelo aprendizado de ter errado, (...) eu vou entrar em contato com alguns colegas e ver se consigo lhe ajudar.”

Foram alguns telefonemas e mensagens para que uma ajuda profissional chegasse às empreendedoras. Daniel e sua esposa Gabriela, donos de uma empresa de desenvolvimento de software e tecnologias sob demanda, estavam dispostos a ajudar a startup 3 Marias. Não seria um trabalho voluntário, conforme colocaram. O valor pago pelo serviço de desenvolvimento seria simbólico. Entretanto, a experiência de quase 30 anos no mercado do casal teria um peso decisivo para que, enfim, o aplicativo decolasse.

A primeira reunião de trabalho foi marcada uma semana após o contato de aceite. Os desenvolvedores precisavam entender, inicialmente, os processos contidos na tecnologia, como seria a interface com o usuário, quais dados seriam necessários para que todas as transações fossem realizadas com sucesso, modelo de receitas, a necessidade de notificações ao usuário e muito mais. Essas informações básicas eram necessárias para decidir a melhor plataforma (Android ou IOS). Kuga desabafou:

“Saímos atordoadas da reunião. Nos requisitaram muita informação e tomada de decisão até a próxima reunião. Boa parte do material já havia sido solicitado pela equipe

da Incubadora. O fluxo operacional vinha sendo requisitado de forma insistente pelos professores. Mas em função do MVP offline, não achamos necessário naquele primeiro momento.”

No dia seguinte chegaram bem cedo à Incubadora. Precisavam da ajuda dos coordenadores da Incubadora para desenhar o fluxo operacional. Descobriram, rapidamente, que os problemas relativos à operacionalização da 3 Marias eram maiores do que o simples desenho do fluxo. Havia uma logística por de trás deste fluxo.

“Foi na hora de pensar os detalhes do funcionamento do aplicativo que demos conta de que não havíamos pensado em muitos detalhes. Um exemplo importantíssimo para a execução das caronas a pé era o horário da carona. Se eu estou saindo às 22h da faculdade pois tenho de estar no metrô às 22h20 e uma aluna coloca que vai sair às 22h10, sendo a única carona disponível, devo eu correr o risco de chegar atrasada no metrô e perder minha carona de carro que está me esperando lá? Porque a carona pode se atrasar um pouco. Ou devo assumir o risco de ir a pé sozinha e, neste sentido, o aplicativo não tem tanta função assim?”, colocou Kuga.

As empreendedoras perceberam que o fluxo operacional era apenas uma peça do quebra cabeça. Elas teriam de testar o fluxo de tomada de decisão das pessoas que andam a pé numa cidade grande e correm contra o tempo. Além disso, precisariam decidir de onde viriam suas receitas. Queriam, desde o início, que o negócio se estruturasse em um modelo de impacto social. Não queriam ser uma ONG, que não dependesse de doações. Nesse momento, a equipe da Incubadora colocou:

“Até agora vocês tomaram decisões por impulso, com pouco critério. Elas não foram refletidas como deveriam. Agora terão de tomar grandes decisões sem critério. Dessa forma não vai dar certo! Vocês começaram errado.”

Deixaram a reunião cabisbaixas. A Thaís Fountoura disse à colega: “Thais, se quisermos seguir em frente, temos de voltar ao início. Refazer as pesquisas. Repensar o modelo do negócio. Perderíamos meses.”

Thais Kuga, anestesiada, ainda, expôs: “Concordo. Mas como vamos construir a pesquisa? Que perguntas devemos fazer? Como devemos validar o modelo do negócio? E principalmente, como vamos obter receitas nesse negócio? Eu não conheço muito do assunto. Nem você. E, honestamente, não tenho cara de retornar à Incubadora e pedir que nos ajudem a fazer o que pediram, lá atrás, para fazermos.”

--- EARLY VIEW ---

CASO DE ENSINO

3 MARIAS: DE MULHERES PARA MULHERES

Leticia Fantinato Menegon

Escola de Administração de Empresas de São Paulo - Fundação Getulio Vargas (EAESP-FGV), SP, São Paulo, Brasil

leticia.menegon@fgv.br

Adrian Kemmer Cernev

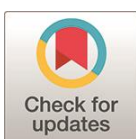
Escola de Administração de Empresas de São Paulo - Fundação Getulio Vargas (EAESP-FGV), SP, São Paulo, Brasil

adrian.cernev@fgv.br

José Eduardo Amato Bailan

Fundação Armando Alvares Penteado (FAAP), SP, São Paulo, Brasil

jbailan@uol.com.br



5. OBJETIVOS EDUCACIONAIS

Este caso de ensino tem por objetivo ajudar estudantes a avaliar as dificuldades do processo empreendedor, observando as particularidades que envolvem a concepção do negócio e sua validação, a distância entre o conceito do negócio e sua efetiva operacionalização e monetização. O caso permite a(o) participante:

- Avaliar, criticamente, o processo adotado de validação do modelo de negócio, desde as entrevistas até o MVP;
- Analisar como processos internos imprecisos podem impactar a operacionalização do negócio;
- Adicionalmente, compor soluções relativas à operacionalização do negócio e sua monetização, viabilizando a sustentabilidade financeira do empreendimento.

6. UTILIZAÇÃO RECOMENDADA

Este caso é apropriado para o uso em cursos MBAs executivos e em disciplinas de Programas de Graduação que envolvam estratégia de negócio, empreendedorismo e empreendedorismo social.

7. FONTES DOS DADOS

As informações foram coletadas entre os anos de 2016 a 2018, por meio de observação direta e entrevistas estruturadas com Thais Kuga e Thais Fontoura. O desenvolvimento da empresa 3 Marias foi acompanhado e discutido com as empreendedoras ao longo da jornada de desenvolvimento da empresa.



8. RELEVÂNCIA DO CASO

O Caso 3 Marias apresenta relevância por estimular a discussão crítica acerca da construção do MVP de uma startup. O caso, também, proporciona um debate sobre o abismo existente entre a concepção do modelo de negócio e sua operacionalização, inclusive no que tange à sustentabilidade financeira do modelo proposto. O caso merece destaque, pois, trata-se de um modelo de negócio de impacto social que vive a dificuldade de encontrar um meio que torne o negócio viável e rentável.

9. QUESTÕES PREPARATÓRIAS

Caso o(a) instrutor(a) julgar necessário, algumas questões preparatórias podem ser solicitadas a(o)s participantes, como forma de nivelamento de conhecimento prévio para viabilizar as discussões em sala.

- O que é e para que serve um MVP?
- Quais os objetivos da pesquisa de mercado ainda na fase de ideação de um novo empreendimento? Quais dados devem ser coleados?
- O que é um empreendimento social? Em que se diferencia de outros negócios?
- Qual o propósito de uma Incubadora de Negócios?

Caso o(a) instrutor(a) queira abordar a sustentabilidade financeira do negócio quando da discussão deste caso, sugerimos solicitar algumas questões adicionais a(o)s participantes, envolvendo as alternativas de financiamento de startups.

10. QUESTÕES PARA ANÁLISE E DISCUSSÃO DO CASO

A proposta de análise deste caso de ensino é mesclar a apresentação de vídeos selecionados com discussões abertas acerca das questões propostas. Apresentam-se, então, algumas sugestões de análise, acompanhadas do respectivo referencial teórico, de modo a facilitar a aplicação pelo(a) instrutor(a).

Questão 1

A partir dos resultados encontrados pelas empreendedoras, você considera que a validação do conceito do negócio foi conduzida corretamente? Explique e sugira, se necessário, uma metodologia alternativa.

Para iniciar a resolução desta questão, sugere-se a(o) instrutor(a) que introduza a seguinte pergunta aos participantes, como forma de conduzir a discussão da questão principal:

- a) A partir dos resultados encontrados, quais hipóteses vocês entendem ter sido testadas pelas empreendedoras?

As empreendedoras afirmam terem encontrado dois grandes e importantes resultados: 1º) as entrevistadas se sentiriam mais seguras em seus trajetos a pé quando acompanhadas; 2º) 90% das entrevistadas disseram sentir medo de andar a pé. Ao que tudo indica, a pesquisa realizada teve como principal enfoque entender o sentimento vivenciado, nas ruas, por mulheres que andam a pé. Neste sentido, entende-se que elas deveriam ter validado as seguintes hipóteses:

- Mulheres que andam sozinhas nas ruas estão mais propensas a sentir medo;
- Mulheres que andam acompanhadas nas ruas, ainda que por mulheres, estão mais propensas a se sentir seguras.

As pesquisas de validação do conceito do negócio baseiam-se, também, no teste de conceito, ferramenta da pesquisa de marketing, que tem por objetivo apresentar o conceito do serviço ou produto aos possíveis consumidores-alvo e obter suas reações (Kotler & Armstrong, 2007). Nestas pesquisas sugere-se, inclusive, que o método qualitativo seja utilizado, pois o mesmo permite explorar as reações dos consumidores-alvo, sua linguagem, sugestões sobre produto ou serviço ideal (Malhotra, 2019).

Entretanto, a validação do conceito do negócio não se restringe ao teste de conceito. Outras atividades de pesquisa são requeridas, como levantamento das experiências relacionadas ao problema a ser resolvido pelo empreendimento (Maurya, 2018). Portanto, é importante que o empreendedor tente entender o amplo contexto em torno do problema, avaliar as reações do consumidor em relação ao conceito do negócio, instigando suas impressões positivas e negativas frente à resolução de um problema e obter sugestões de melhoria deste conceito para que o negócio atenda satisfatoriamente às expectativas do público-alvo.

Sugere-se que o professor solicite aos alunos desenvolverem questões qualitativas que busquem testar o conceito do negócio, seguindo a lógica proposta. No caso da 3 Marias, indicam-se, por exemplo, as seguintes questões:

- Descreva suas experiências de trajetos a pé pela cidade.
- Descreva os sentimentos e pensamentos que surgem durante tais trajetos ou ao pensar em executá-los.
- O Entrevistador cita cada um dos problemas mencionados pelo entrevistado. Para cada um deles, sugere-se que ele pergunte: como você está resolvendo este problema?

Por se tratar de uma pesquisa que tem por objetivo extrair o máximo de informações dos entrevistados, indica-se que o empreendedor interfira nada ou muito pouco enquanto a pessoa discorre sobre as questões. O importante é conhecer o problema e como ele pode ser resolvido (Maurya, 2018). Sugere-se que as questões sejam colocadas de modo que o possível cliente exponha, em detalhes, suas impressões, vivências diante do problema.

Especificamente na última das 3 questões apresentadas acima, o entrevistador deve ouvir atentamente as soluções para os problemas mencionados, analisar a linguagem corporal e tom de voz do entrevistado. Deve classificar os problemas citados e as soluções em função desta análise: se a solução para o problema é indispensável, interessante de se ter ou desnecessária. Esta fase é fundamental para capturar qual solução empreendida pelo entrevistado faz mais sentido para ele (Maurya, 2018).

Somente depois de esgotadas todas as reflexões do entrevistado em relação às questões anteriores, o empreendedor deve apresentar o conceito do negócio ao entrevistado. Pode ser por escrito, explicações apoiadas por fotos ou vídeos, por exemplo.

Em seguida, os seguintes pontos devem ser trabalhados:

- Avaliar o conceito de negócio apresentado;
- Discutir os pontos positivos e negativos do conceito apresentado;
- Descrever o modelo de negócio ideal.

Importante notar que estas questões podem ser trabalhadas tanto em entrevistas individuais quanto em grupos focais, ou, ainda, observando e conversando com quem tem o problema. Cada empreendedor deve escolher o procedimento mais adequado à sua realidade.

Questão 2

Avalie, criticamente, o movimento das pulseiras promovido pelas empreendedoras. Você o considera ser um MVP adequado? Explique.

Antes do professor iniciar a discussão, sugere-se que o mesmo apresente a reportagem sobre o MVP das 3 Marias nos seguintes endereços:

- Vídeo 1: https://www.facebook.com/movimento3Marias/videos/3marias-no-sp-tv-especial-mulheres/2057555140945870/?_so=_permalink&_rv=_related_videos
- Vídeo 2: <https://www.facebook.com/movimento3Marias/videos/2013006865400698/>

O principal objetivo do MVP é ajudar o cliente a visualizar a solução e verificar se ela de fato resolve o problema dele. É uma versão simplificada a ser lançada com o mínimo de investimento e desenvolvimento (Maurya, 2018).

Ao apresentá-lo aos clientes, busca-se obter suas reações e feedbacks de modo a avaliar se o modelo de negócio, da forma como foi estruturado, atende às necessidades de seu público-alvo, evitando desperdício ou futuro retrabalho. A partir da avaliação do retorno dado pelo público-alvo, modificações na versão poderão ser feitas sem grandes transtornos.

Neste sentido, avaliando a descrição do intitulado MVP Offline, ou movimento das pulseiras das 3 Marias, e analisando-se as diretrizes apontadas por Maurya (2018), algumas considerações fazem-se necessárias:

- O movimento das pulseiras não pode ser considerado um MVP, pois não representou minimamente as operações envolvidas a serem testadas, não atendendo a diretriz “ser viável”.
- Por não haver um MVP real, físico, não foi possível testar suas funcionalidades, dificuldades de operação do software em si e das próprias usuárias. Não atendeu a diretriz “parecer real”.
- Este movimento distribuiu pulseiras para mulheres em um campo universitário, por meio das quais, estas se identificavam. Entretanto, não houve qualquer acompanhamento: a) das necessidades de trajetos das mesmas bem como horários; b) das conexões de carona a pé geradas por meio da identificação; c) dos problemas vivenciados nos encontros e desencontros, ou mesmo durante o processo pré-carona, carona e pós-carona. Ou seja, o MVP não permitiu o uso de dados reais para sua validação e ajustes necessários. Sem este levantamento de dados, fica difícil avaliar qualquer solução de problema por meio de um negócio.
- O MVP não abrangeu a coleta de dados das participantes, inviabilizando o contato durante ou pós utilização do mesmo. Neste sentido, a fase de entrevista do MVP não ocorreu, diminuindo as chances de o empreendedor levantar os problemas e impressões

na sua utilização do MPV, o que poderia trazer insights e melhorias consideráveis para o modelo do negócio.

Considerando também os efeitos dos elementos do ecossistema analisados por Tripathi, Oivo, Liukkunen, & Markkula (2019) no desenvolvimento de um MVP (a saber: "empreendedor", "tecnologia", "mercado", "fatores de suporte", "financiamento" e "capital humano"), pode-se destacar como pontos fortes das 3 Marias: o "mercado", se confirmado por novas pesquisas, e os "fatores de suporte", como envolvimento de uma incubadora e especialistas de mercado. Os demais elementos precisariam ser desenvolvidos, adquiridos e/ou equacionados pelas empreendedoras.

Isto posto, entende-se que aquele MVP adotado pelas empreendedoras não foi realmente adequado como etapa no desenvolvimento do negócio.

Questão 3

Sugira, então, um MVP para o negócio das 3 Marias junto ao seu mercado.

Para iniciar a discussão entre o(a)s participantes, sugere-se que o(a) instrutor(a) apresente os seguintes vídeos que abordam o que é um MVP:

- Vídeo 3: <https://www.youtube.com/watch?v=QaoVWtLX038>
- Vídeo 4: https://www.youtube.com/watch?v=xPJoq_QVsY4

Alguns autores discutem como estruturar um MVP (Ries, 2019; Tripathi et al., 2019; Maurya, 2018), a partir dos quais apresentamos as sugestões a seguir.

Foi recomendado às empreendedoras que, inicialmente, criassem um fluxo de operações mínimo do funcionamento do aplicativo e suas derivações. Durante a análise em sala, espera-se que surjam contribuições como:

- Cadastro da usuária, com certificação de veracidade das informações dos dados cadastrais de modo que o aplicativo gere confiança;
- Cadastro do endereço de saída e destino a pé e horário de saída;
- Sistema roda o “*match*” entre mulheres;
- Sistema apresenta virtualmente as mulheres que devem fazer o trajeto e se há aceite das mesmas, em função de diferença de horários de saída (pode haver uma diferença de horário que não compense esperar pela carona a pé);
- Havendo aceite, o sistema coloca as mulheres em contato por mensagem via sistema, de modo que marquem um ponto de encontro. Não havendo aceite, a operação se encerra;
- Mulheres acusam encontro no sistema e seguem trajeto (futuramente acompanhadas por geolocalização, mas isto é muito caro para um MVP. Futuramente, também pensar em um sistema de pânico em caso intercorrências no trajeto, acionando a polícia;
- Mulheres acusam finalização do trajeto em segurança;
- Aplicativo pergunta se as mulheres estariam dispostas a pagar pelo serviço. Em caso positivo, solicitar dentre várias opções, quais delas seriam.

Obviamente, nem todos estes elementos podem aparecer naturalmente durante as discussões, sendo recomendado a(o) instrutor(a) que faça contribuições pontuais, no sentido de destacar as perspectivas ainda não abordadas.

Este fluxo de operações é colocado em prática e o funcionamento deste deve ser avaliado. Além da funcionalidade, deve ser avaliada a resposta de parte das usuárias em relação à experiência de uso. Nesta fase, é muito importante ouvir. Portanto, o empreendedor deve colocar perguntas que sugiram respostas amplas, a saber:

- Como a experiência de uso do aplicativo resolveu seu problema?
- Descreva a experiência de utilização do aplicativo.

Questão 4

(Esta questão é opcional, caso o(a) instrutor(a) queira abordar a sustentabilidade financeira do negócio, apoiando-se em conceitos já discutidos com a turma).

Como monetizar o negócio de impacto social 3 Marias e, assim, contribuir para a sustentabilidade financeira do empreendimento?

Sugere-se que o(a) instrutor(a) solicite a leitura do artigo de Petrini, Scherer e Back (2016), de modo se prepararem para responder a esta questão.

Devido aos problemas de validação do conceito do negócio, bem como do MVP, questões relativas à precificação não foram levantadas, gerando uma dúvida o quanto de fato o modelo do negócio é viável e, ainda que seja, quais seriam as formas de remuneração do negócio aceitas pelo público-alvo.

Considerando que o modelo do negócio seja viável, algumas opções de remuneração do negócio podem ser analisadas:

As usuárias pagariam, mensalmente, por uma assinatura para utilizar o aplicativo. Historicamente, observando o mercado de aplicativos mundial, os usuários se dispõem a pagar pelo uso do mesmo quando ele oferece de fato a solução para o seu problema (McMullen & Bergman, 2018). Porém a real disposição em pagar por download e/ou uso de aplicativos é um tanto restrita (Baumann, 2013), tendo em vista que a maior parte dos apps oferecidos nas principais plataformas móveis continua sendo gratuito. Isto nos sugere que um aplicativo pago precisa proporcionar expressiva utilidade para seus usuários. No presente caso, não temos insumos para saber se o modelo de negócio proposto, de fato, resolve o problema de locomoção a pé de mulheres, haja vista as falhas identificadas no processo de validação do modelo de negócio e, também, do desenvolvimento do MVP.

Considerando-se que o modelo de negócio seja válido, este pode se espelhar no modelo do Waze, que oferece soluções de publicidade no mapa, incluindo recursos como: pinos que destacam os pontos de venda e atuam como outdoors digitais, lembrando os motoristas de locais próximos ao seu caminho. Também oferece o Zero-Speed Takeover Units, que são os anúncios personalizados mostrados aos condutores apenas quando eles estão parados, vozes de navegação e resultados de pesquisa patrocinados. Para que o negócio atraia ampla publicidade, faz-se necessário que o mesmo tenha muitos usuários inscritos, ou seja, seja um negócio estruturado em rede (Shapiro & Varian, 2003). A principal dificuldade para as 3 Marias é crescer a base de usuárias, sendo que as empreendedoras possuem pouco dinheiro para investimento em marketing e impulsionar a adoção do app. Ademais, as funcionalidades, ainda que do modelo beta, devem estar operando perfeitamente para gerar uma experiência positiva, de modo que as usuárias não desistam de seu uso. É importante pontuar que se por um lado elas possuem pouco dinheiro para investir em publicidade, por outro podem utilizar do sucesso da ideia de negócio para escalá-lo. Caso o negócio seja economicamente viável, nesta etapa as empreendedoras poderiam contar com o aporte de

recursos financeiros de um investidor focado em projetos sociais, sendo mais factível um investidor-anjo (Bruton, Khavul, Siegel, & Wright, 2015; Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2012).

Outra forma de financiar o empreendimento, pelo menos em sua fase inicial, seria a captação de recursos financeiros via crowdfunding (Sebrae, 2012). Trata-se de uma forma de investimento coletivo sem participação acionária no negócio, que pode ser motivado por uma causa ou propósito, pela expectativa de retornos com impacto sociais, e ainda ser uma forma de viabilizar o MVP até o momento em que o investimento inicial pode ser convertido em participação no negócio, o chamado private equity crowdfunding (Calic & Mosakowski, 2016). No caso das 3 Marias, esta forma de financiamento é compatível com o negócio proposto, no qual uma causa social é o principal driver do empreendimento. O projeto poderia ser fácil e rapidamente cadastrado em plataformas como Catarse, Vakinha e Start Me Up.

Adicionalmente, há ainda o modelo freeconomics, que separa os agentes de uma plataforma digital em usuário, prestador e pagador dos serviços ou informações consumidas (Baumann, 2013). Também se baseia, em parte, no modelo de monetização por publicidade. Difere-se por integrar diferentes estratégias de monetização ao mesmo tempo. Neste modelo é possível a oferta conjunta de serviços / aplicativos gratuitos (versão free), versões pagas (premium) e gratuitos que podem gerar receitas com conteúdo ou capacidades adicionais (freemium). As versões gratuitas são utilizadas de forma a conquistar rede de usuários e, na medida em que há valor percebido (ou necessidade de serviços adicionais), tais usuários estariam dispostos a pagar e/ou viabilizariam o pagamento de terceiros, garantindo a monetização do negócio (Shapiro & Varian, 2003). Um bom exemplo é o aplicativo de streaming de música Spotify, que tem versão gratuita (rentabilizada por propagandas inseridas entre as reproduções), e versão paga sem a inserção de propagandas.

11. PLANO DE AULA

A discussão com participantes pode ocorrer de forma presencial ou virtual, com uso de ferramentas de comunicação como Zoom, MS Teams e Google Meet.

Sugere-se que o(a) instrutor(a) discuta as questões na ordem em que foram apresentadas nesta nota de ensino, incluindo a apresentação de um ou mais vídeos por questão.

Questão 1 (15 minutos): iniciar com as questões propostas para toda a turma, de modo a permitir que críticas ao processo conduzido pelas empreendedoras emerja rapidamente, assim como as sugestões de metodologia alternativa, registrando-as na lousa ou quadro virtual.

Questão 2 (15 minutos): após apresentar um ou mais vídeos, sugere-se que a questão sobre o MVP também seja discutida abertamente com toda a turma. Caso algum(a) participante tenha conhecimentos sobre construção de MVPs, o instrutor pode solicitar que isto seja explicado para a turma, como gancho para a próxima questão. Alternativamente, o professor pode apresentar os vídeos 3 e 4.

Questão 3 (25 a 30 minutos): nesta etapa é recomendado que a turma seja dividida em grupos (4 a 6 participantes), com a tarefa de elaborar uma proposta de MVP para o negócio das 3 Marias. Por ser uma atividade potencialmente divertida, é importante recomendar o controle do tempo disponível. No retorno dos participantes à discussão com toda a turma, cada grupo pode apresentar rapidamente sua proposta. Adicionalmente, o(a) instrutor(a) pode fazer uma enquete, destacando as alternativas mais votadas pelo(a)s participantes.

Questão 4 (15 a 20 minutos): caso esta questão opcional seja abordada, seria interessante, novamente, dividir a turma nos mesmos grupos, agora com a tarefa de identificar e avaliar alternativas de financiamento, com a elaboração de uma proposta por grupo. A ideia é listar as



alternativas e discutir seus prós e contras. Consultas preliminares, especialmente na Internet, são bem vindas, tal como material de Sebrae (2012). Após as apresentações dos grupos à turma, o instrutor pode sintetizar na lousa, ou até mesmo complementar, os prós e contras das alternativas.

Fechamento (10 a 15 minutos): o instrutor pode perguntar aos participantes como eles avaliam a condução do negócio pelas empreendedoras até o momento, incentivando-os a apresentar pontos positivos e negativos do processo. Adicionalmente, pode perguntar o principal aprendizado prociado pela discussão deste caso.

12. DESDOBRAMENTOS DO CASO

Apresentamos a seguir alguns resultados conquistados pelas empreendedoras apenas com a apresentação da ideia do aplicativo 3 Marias:

- 1º lugar Campus Party Brasil 2018:
<https://www.facebook.com/movimento3Marias/videos/2012908922077159/>
- Espaços na mídia:
<https://noticias.band.uol.com.br/noticias/100000833854/jovens-incentivam-carona-coletiva-entre-mulheres.html>
<https://www.facebook.com/movimento3Marias/videos/2057555140945870/>

Em 2019, as empreendedoras entenderam que a 3 Marias ainda estava longe de ser um empreendimento de impacto social. Fizeram uma reflexão sobre seus aprendizados e erros cometidos. Decidiram encerrar as operações de um empreendimento que, até o momento, não havia saído do campo das ideias. Ambas foram trabalhar em negócios relacionados a empreendedorismo de impacto social, mas como colaboradoras.

13. REFERÊNCIAS

- Baumann, F. (2013). *Freeconomics: Do consumers tend to discriminate pay-models for information goods?* Grin Publishing.
- Bruton, G., Khavul, S., Siegel, D., Wright, M. (2015). *New Financial Alternatives in Seeding Entrepreneurship: Microfinance, Crowdfunding, and Peer-to-Peer Innovations.* *Entrepreneurship Theory and Practice.* v. 39, n. 1, pp. 9-26.
- Calic, G., Mosakowski, E. (July, 2016). *Kicking Off Social Entrepreneurship: How A Sustainability Orientation Influences Crowdfunding Success.* *Journal of Management Studies,* v.53, n.5.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Princípios de Marketing.* Pearson Universidades, 15ª edição.
- Malhotra, N. (2019). *Pesquisa de Marketing – uma orientação aplicada.* Bookman, 2019. 7ª edição.
- Maurya, A. (2018). *Comece sua startup enxuta.* São Paulo: Saraiva Educação.
- McMullen, J. S. & Bergman Jr., B. J. (2018). *Problems of Price Subsidization in Social Entrepreneurship.* *Business Horizon,* v.61, n. 4, pp. 609-621.
- Petrini, M., Scherer, P. & Back, L. (2016). *Modelo de Negócios de Impacto Social.* *Revista de Administração de Empresas,* v. 56, n. 2, pp. 09-225.
- Ries, E. (2019). *A startup enxuta.* Editora Sextante / GMT: 1ª Edição.
- Shapiro, C.; Varian, H. R. (2003). *A economia da informação: Como os princípios econômicos se aplicam à era da internet.* Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae (2012). *Como Obter Financiamento para a sua Startup.* Brasília-DF. Recuperado de: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/fd77181fa45b1e488d04a51c2d4fdcca/\\$File/5676.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/fd77181fa45b1e488d04a51c2d4fdcca/$File/5676.pdf)
- Tripathi, N., Oivo, M., Liukkunen, K., & Markkula, J. (2019). *Startup ecosystem effect on minimum viable product development in software startups.* *Information and Software Technology,* v. 114, pp. 77-91.