



V SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Identifica3o do modelo de neg3cio de uma Start-up/TIC: Estudo de caso na empresa Geekie

HERIVELTO LULIA FILHO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
heriveltoluliafilho@uol.com.br

EDUARDO CORNETO SILVA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
eduardo_corneto@hotmail.com

SILVIA NOVAES ZILBER TURRI

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
silviazilber@gmail.com

EDNA DE SOUZA MACHADO SANTOS

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
proedna@uol.com.br



IDENTIFICAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO DE UMA *START-UP/TIC*: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA GEEKIE

RESUMO

Este estudo permite não apenas compreender o estado da arte sobre Start-ups, mas também entender como uma pequena empresa de base tecnológica se estrutura e forma seu modelo de negócio para crescer e fortalecer seus negócios. Para isso este artigo tem como objetivo de pesquisa identificar e descrever o modelo de negócio de uma *Start-up/TIC* brasileira atuante na área da educação. Foram usados os conceitos do estudo de caso, ao se analisar a empresa *Start-up/TIC* Geekie, porém serão utilizados apenas dados secundários, constituindo-se essa pesquisa numa pesquisa documental. Os resultados mostram que a plataforma de ensino adaptativo da *Start-up/TIC* Geekie oferece serviço inovador personalizando e customizando o ensino das escolas onde funciona. O modelo de negócios gera valor para alunos, professores e escolas. As limitações deste artigo encontram-se na não obtenção de dados primários com diretos com a empresa Geekie e ter apenas uma empresa como foco de estudo o que limita a compreensão do modelo de negócio das empresas situadas no setor educacional.

Palavras-chave: Start-up; Modelo de Negócios; Proposta de valor.

ABSTRACT

This study does not only understand the state of the art of the startups, but also understand how a small company of technology-based structure, shape its business model to grow and strengthen their business. For this this article has how objective of research, identify and describe the business model of a Startup/ICT Brazilian that work in the area of the education. It was used the concepts of case study, when analyzing the company Start-up/ICT Geekie, but will be used only secondary data, being this research a documentary research. The results show that the adaptive learning platform Start-up/ICT Geekie offers innovative service, personalizing and customizing education schools where works. The business model creates value for students, teachers and schools. Limitations of this article are in not obtaining primary data direct in the Geekie company and have only one company as study focus which limits the understanding of the business model of firms in the education sector.

Keywords: Startup; Business model; Value offer.



1. INTRODUÇÃO

A expansão da internet e o avanço tecnológico no Brasil permitem o uso da internet como meio de oferta e consumo de produtos e serviços. Observam-se alterações no padrão de comportamento no consumo e no ambiente econômico do mercado com o surgimento de empresas que aproveitam o potencial da internet para fazer negócios (OECD, 2013). Entre as empresas que aproveitam as oportunidades oferecidas pela internet existem as Start-ups/TIC, pertencentes ao segmento das empresas de pequeno porte de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) que operam uma inovação em base tecnológica. (Groenewegen & Langen, 2012).

As micros e pequenas empresas (MPEs) de tecnologia possuem um importante papel no cenário econômico nacional. Uma pesquisa do SEBRAE nacional intitulada “Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa”, revela que entre 2003 e 2013, houve o aumento de 33,8% no número de criação de MPEs, o que fez quase dobrar o número de empregos formais gerados por estes estabelecimentos (SEBRAE SP, 2014). A diferença essencial entre uma empresa normal e uma Start-up é sua taxa de crescimento, uma vez que, uma Start-up/TIC é uma empresa concebida para crescer rápido, fazendo algo desejado e que possa ser comercializado para um grande mercado (Graham, 2012).

Segundo uma pesquisa do IBGE (2010) intitulada “Pesquisa sobre o Uso das Tecnologias da Informação e Comunicação nas Empresas”, no Brasil 2,2 milhões de empresas utilizam computador, 2,1 milhões fizeram uso da Internet e 2,3 milhões de telefone celular para finalidades de trabalho. Esses dados mostram a importância do uso da internet pelas micro e pequenas empresas de tecnologia e também a importância e potencial crescimento do uso de telefones celulares com acesso à internet para fazer negócio. Segundo o SEBRAE SP (2014), há um grande crescimento de Startups no Brasil em várias áreas da Economia, não apenas no setor tecnológico. O site de cadastro de start-ups do Brasil possui um banco de dados com cerca de 4.000 Start-ups cadastradas e 38 mil empreendedores cadastrados (ABSTARTUPS, 2016).

Como as Start-ups/TIC são empresas de pequeno porte, algumas características desse segmento podem ser observadas como sendo as principais causas de fechamentos dessas empresas: características empreendedoras insuficientes, falta de planejamento antes da abertura, deficiências na gestão do negócio, insuficiência de políticas de apoio, baixo crescimento da economia e problemas particulares com os sócios (SEBRAE, 2005). As empresas nascentes enfrentam outras dificuldades como: desconhecimento de aspectos legais do mercado onde atuarão, a falta de experiência em lidar com clientes e deficiências sobre aspectos técnicos dos produtos e serviços que ofertam (Mizumoto et al., 2010).

Souza (2014) afirma que mesmo na fase inicial, uma Start-up se beneficia ao possuir um processo estruturado de gestão conseguido através de seu modelo de negócios. Muitas pequenas e médias empresas não conseguem crescer exatamente pela falta de gestão e estrutura geradora de valor ao cliente, pois não possuem um modelo de negócio formalizado. Não há um consenso sobre a definição de modelo de negócio, porém, segundo Demil e Lecocq (2010), um modelo de negócio é definido como uma lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.



Estudar pequenas empresas e as formas como elas se estabelecem seguindo um modelo de negócio que possa garantir a sobrevivência, permite entender como uma pequena empresa consegue estruturar um negócio e ser bem sucedida (Osterwalder & Pigneur, 2011; Teece, 2010; Morris, Schindehutte & Allen, 2005). Observando o espaço que as Start-ups/TIC estão ocupando no cenário nacional e a necessidade de conceituação de planos de negócios que auxiliam as empresas a crescer, este trabalho tem como questão de pesquisa, Como é o modelo de negócio da Start-up/TIC Geekie atuante na área educacional? E objetivo desta pesquisa é identificar e descrever o modelo de negócio de uma Start-up/TIC brasileira atuante na área da educação. Para realização deste trabalho serão estudados dados secundários da empresa selecionada, e analisados por meio de um quadro analítico estruturado desenvolvido pelos autores com base no modelo Canvas e RCOV.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial a seguir descreve o que é uma Start-up, seguido pela definição e apresentação do que é modelo de negócio e os principais modelos apresentados na literatura. Ao final desta sessão será apresentado um quadro analítico estruturado desenvolvido pelos autores com base nos modelos existentes Canvas e RCOV e que servirá para identificação do modelo de negócio utilizado pela empresa estudada neste trabalho.

2.1. Start-up

Durante a época da bolha da Internet, entre 1996 e 2001, nos EUA o termo "Start-up" começou a ser usado e se referia a iniciar uma empresa e colocá-la em funcionamento. Para os especialistas, pode-se dizer que Start-up é um empreendimento onde pessoas empreendem em um ambiente de extrema incerteza, isto é, trata-se de um grupo de pessoas buscando empreender em mercados onde as variáveis são pouco conhecidas, com objetivo de alcançar um modelo de negócios que seja repetível e escalável (Gitahy, 2011; Ries, 2012; Nardes e Miranda, 2014). Um cenário de incertezas significa que não há como afirmar que o negócio dará lucros ou se será sustentável; nesse sentido o modelo de negócios é útil como uma forma de identificar como a empresa poderá transformar o trabalho em valor (Gitahy, 2011).

Para Ries (2012) a inovação é essencial em uma Start-up, a organização se dedica a revelar uma nova fonte de valor para os clientes e se preocupa com o impacto do seu produto sobre esses clientes. De acordo com Blank e Dorf (2012), essas empresas só possuem uma série de hipóteses não testadas a respeito do que os clientes precisam ou desejam e sobre seus próprios produtos e serviços, tudo o que podem fazer é estabelecer uma abordagem que os levem a sair em busca dos consumidores para obter comentários, críticas e sugestões e testar suas hipóteses.

Durante o desenvolvimento de Start-ups, elas se baseiam em interações reais com o mercado, em achismos e suposições e em hipóteses não comprovadas de modelos de negócios (Nardes & Miranda, 2014).



2.2. Modelo de Negócio

Um modelo de negócio articula a lógica, os dados e outras evidências que suportam uma proposta de valor para o cliente. É também responsável por uma estrutura viável de receitas e custos que fazem com que a empresa entregue esse valor e mostre o benefício que a empresa vai entregar aos clientes, como é que vai organizar a fazê-lo, e como ele irá capturar uma parcela do valor que ele oferece. Um bom modelo de negócios irá fornecer um valor considerável para o cliente e recolher uma parte viável de presente em receitas. Usar um quadro é uma maneira eficiente de representar um modelo de negócio (Teece, 2010).

O termo “Modelo de Negócio” não apresenta uma definição única. Um modelo de negócio é uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos e seus relacionamentos e permite expressar a lógica de negócios de uma empresa específica. É uma descrição do valor que uma empresa oferece a um ou vários segmentos de clientes e da arquitetura da empresa e sua rede de parceiros para criação, marketing, e entrega de valor e relação de capital, para gerar fluxos de receitas lucrativas e sustentáveis (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005; Orofino, 2011). Valor é um benefício, recebido pelo cliente, e pode ser monetário ou qualitativo (Teece, 2010).

A definição de modelo de negócio está ligada a uma série de conceitos gerenciais e áreas como econômica, operacional e estratégica. Os elementos que compõem um modelo de negócio são diversificados, o que dificulta formar uma definição única sobre o que é um modelo de negócio. Esses elementos abordam seis questões-chave que facilitam a formulação de um modelo de negócio: (Morris, Schindehutte & Allen, 2005).

Elementos-chave na formulação de um modelo de negócio	
1. Como a empresa cria valor?	Esta questão se refere à oferta de valor da empresa. Como a empresa lida com a natureza dos produtos e serviços, a produção e entrega do serviço e como a oferta é disponibilizada aos clientes
2. Pra quem a empresa cria valor?	Esta questão tem o foco na natureza e no alcance de mercado que a empresa quer atingir. Os tipos de clientes, localização geográfica, as necessidades de recursos e o que vende.
3. Qual a fonte interna de vantagem da empresa?	Esta questão diz que uma empresa precisa desenvolver e valorizar uma competência interna para possuir vantagem e valor externo.
4. Como a empresa se posicionará no mercado?	A empresa deve definir e solidificar um nicho que será a base para o posicionamento externo.
5. Como a empresa ganhará dinheiro?	O modelo econômico é fundamental para a empresa ganhar lucros.
6. Qual é o tempo, o escopo e o tamanho das ambições do empresário?	Um modelo de negócio integrado deve capturar tempo, alcance e as ambições do tamanho do empreendimento.

Figura 1: Elementos-chave em um modelo de negócio

Fonte: Adaptado pelos autores de Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of business research*, 58(6), 726-735.



Osterwalder e Pigneur (2011) descrevem as vantagens de ter uma abordagem conceitual e formal rígida para descrever a oferta de uma empresa: facilita o entendimento e a compreensão da proposta de valor, obter vantagem competitiva através da comparação de propostas de valor com a concorrência e melhor identificação de ofertas de produtos e serviços de uma empresa o que permite fazer experiências com novos modelos.

2.2.1 Modelo de negócio Canvas

Osterwalder e Pigneur (2011) definem modelo de negócio como sendo a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. Eles criaram uma ferramenta de modelo de negócio denominada *Business Model Canvas*, que é um modelo baseado em nove componentes (blocos) e mostra a lógica de como a empresa pretende gerar lucro. Consiste em uma interface gráfica acessível em que qualquer pessoa pode criar seu próprio modelo de negócio de maneira eficiente.

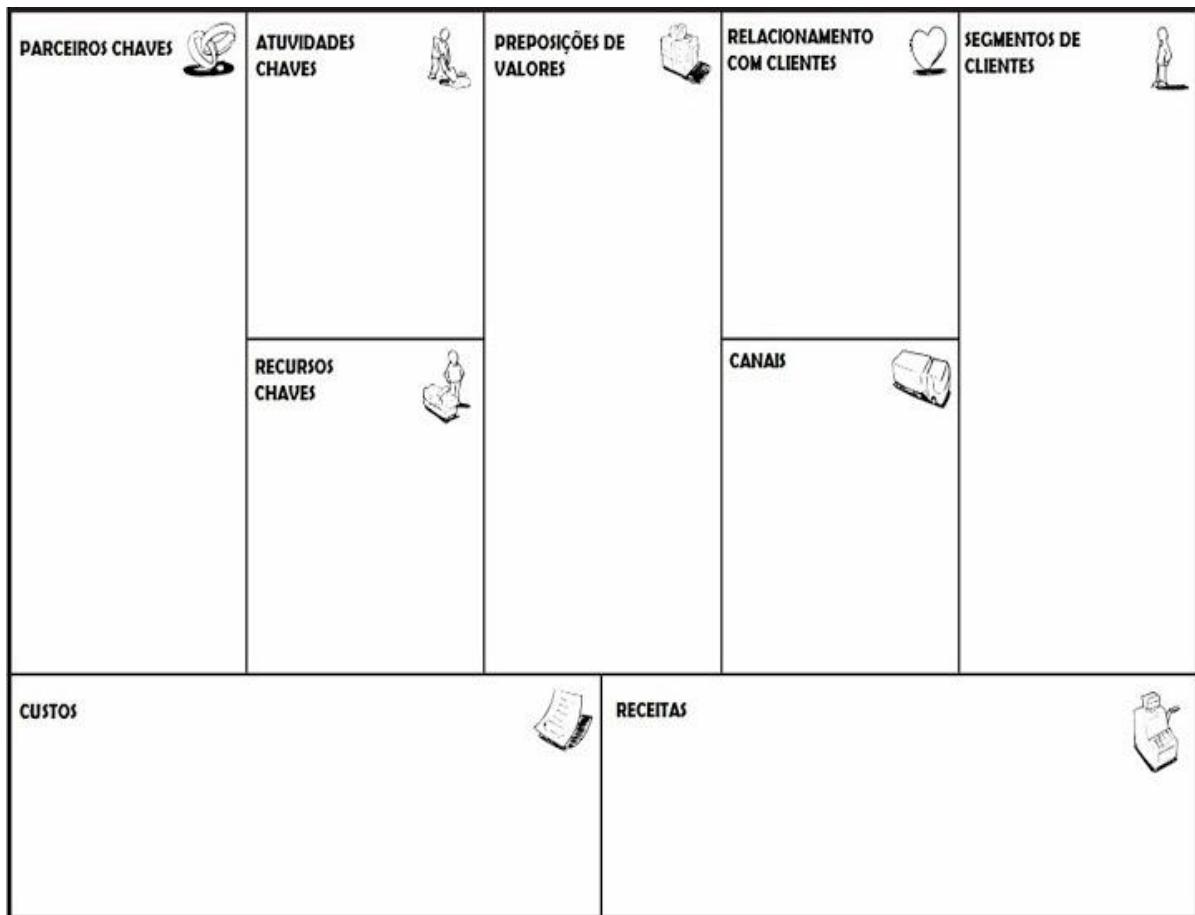


Figura 2: Modelo de negócio Canvas

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

Osterwalder e Pigneur (2011) propõem nove dimensões para o *Modelo de negócio Canvas* que facilitam a identificação do modelo de negócio de uma empresa.



Área	Nove Dimensões	Definição
Clientes	Segmentos de clientes	Este componente propõe para a empresa dividir os clientes em grupos e segmentos distintos, com a mesma necessidade para melhor satisfazê-los. Para isso precisam possuir necessidades que justificam diferentes ofertas, usarem diferentes canais de comunicação, diferentes tipos de relacionamentos, diferentes rentabilidades e uma predisposição a pagarem por diferentes ofertas.
	Relacionamento com os clientes	Trata do tipo de relação que a empresa quer estabelecer com cada segmento de clientes para conquista e retenção do cliente e ampliação das vendas.
	Canais	Meio em que a empresa comunica com os clientes através dos canais de comunicação, distribuição e vendas. Permite que um segmento de clientes conheça um produto ou serviço da empresa, avaliem a proposta de valor e adquiram produtos ou serviços. É dividida em 5 fases: conhecimento, avaliação, compra, entrega e pós-venda.
Oferta	Proposta de valor	Conjunto de valores e benefícios que uma empresa oferece aos clientes e são direcionados especificamente para um segmento de clientes.
Infraestrutura	Recursos-chave	São os recursos que uma empresa precisa para criar e oferecer valor, alcançar mercados, manter relacionamentos com clientes e obter receitas. Os recursos podem ser físicos (veículos, edifícios, etc.), financeiros, intelectuais (patentes, marcas, etc.) ou humanos.
	Atividades-chave	São as principais ações que uma empresa precisa executar para criar e oferecer valor, alcançar mercados, manter relacionamentos com clientes e obter receitas.
	Parceria-chave	As parcerias são fundamentais em um modelo de negócios e servem para otimizar os modelos, reduzir riscos e obter recursos. Promovem otimizações e economia de escala, reduzem custos e compartilham infraestrutura.
Viabilidade financeira	Fontes de receitas	É o valor, em dinheiro, pelo qual um segmento de clientes paga por um produto ou serviço. Podem vir de transações de pagamento único ou constantes. Os mecanismos de precificação também entram neste componente.
	Estruturas de custo	Descreve os principais custos envolvidos em um modelo de negócios.

Figura 3: Componentes do modelo de negócio

Fonte: Adaptado pelos autores do artigo Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Business model generation: inovação em modelos de negócios. Alta Books Editora.

Gava (2014) verificou em sua pesquisa que o Business Model Canvas está sendo usado por empresas de diversos portes e que contribui para o modelo de negócios inovadores nos seguintes aspectos: trabalho em equipe, agilidade, adaptabilidade, foco no ambiente externo do cliente, facilidade de visualização do modelo de negócios como um todo.

O Canvas é um mapa simples, visual e eficiente como vimos na Figura 01 que permite o gerenciamento estratégico do negócio, ajuda no ganho de competitividade, oferece agilidade ao processo e é flexível para aceitar modificações constantes. É uma excelente ferramenta para a diferenciação do seu negócio no mercado, pois fornece uma visão objetiva do todo, sendo possível entender seu potencial e planejar melhor como atingir o seu público alvo e obter o retorno financeiro desejado. É útil também para empresas já maduras, mas que



desejam entender melhor como seus setores interagem e ou inovar em seus processos (Endeavor, 2014).

2.2.2 Modelo RCOV

Outro modelo de negócio bastante conhecido é RCOV desenvolvido por Demil e Lecocq (2010), este modelo demonstra como a empresa consegue um crescimento firme dos resultados, a sua organização e a capacidade de sugerir novas propostas de valor no mercado. A geração de riqueza acontece por meio da interação de três componentes básicos do modelo de negócio que são: Recursos e Competências (RC) usados na geração de valor; a Organização (O) do negócio dentro de uma rede de valor ou dentro dos limites da firma; e a proposta de Valor (V) através do fornecimento de produtos e serviços e determinação do volume de custos e receitas de uma empresa.

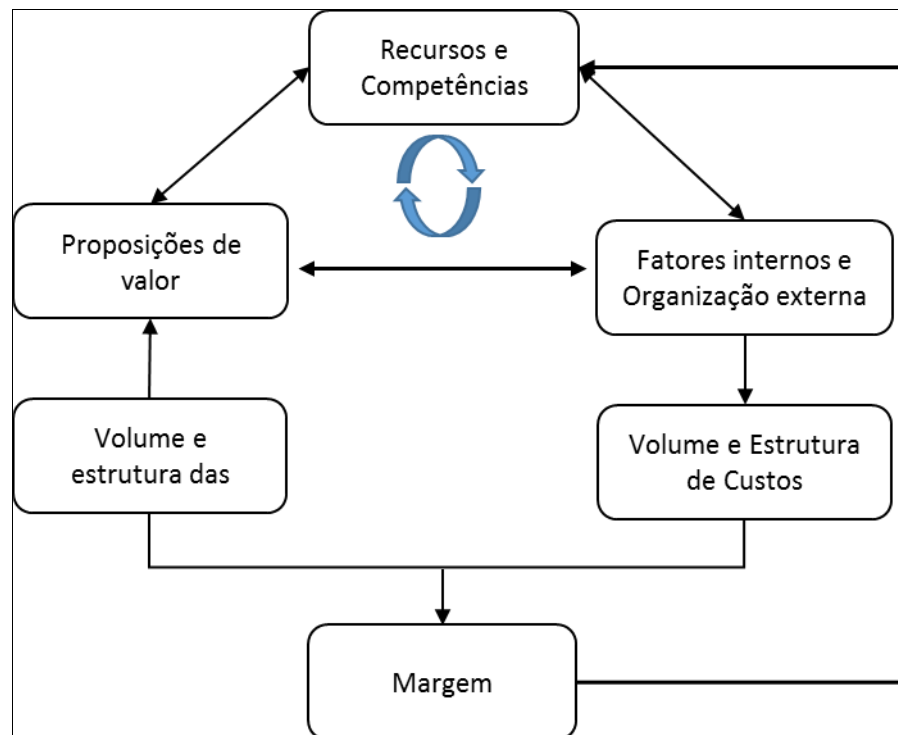


Figura 4: Modelo RCOV

Fonte: Traduzido pelos autores do modelo trazido por Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. Long range planning, 43(2), 227-246.

A dinâmica em curso do modelo de negócio, mostrada na Figura 4, provém das interações entre e dentro dos componentes do modelo. Interações entre os componentes acompanharão escolhas para desenvolver uma nova proposta de valor, para criar novas combinações de recursos ou fazer alterações no sistema organizacional e os impactos que essas adaptações terão sobre os outros componentes e seus elementos subsidiários (Demil & Lecocq, 2010).

Com base nas questões de geração e captura de valor abordados pelos modelos de negócios Canvas de Osterwalder e Pigneur (2011) e o modelo RCOV de Demil e Lecocq (2010), foi desenvolvido pelos autores deste artigo um quadro analítico estruturado



demonstrado a seguir que ajudara no levantamento e comparação do modelo de negócio das empresas estudadas.

Competência	Dimensões da pesquisa	Questões a serem trabalhadas
Fatores Organizacionais externos	Relacionamento com os clientes	Que tipo de relacionamento os segmentos de clientes podem esperar? Qual o custo de cada um? Como se integram ao restante do modelo de negócios?
	Canais de distribuição	Para quem estamos criando valor? Características do segmento? Quais os clientes mais importantes?
Produto	Propósito de valor	Qual valor entregamos ao cliente? Qual problema estamos ajudando a resolver? Quais necessidades estamos ajudando a resolver? Que tipo de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de clientes?
Fatores Organizacionais internos	Parceria-chave	Quem são os principais parceiros e fornecedores? Quais recursos são adquiridos dos parceiros?
	Atividades-chave	Quais atividades chave serão usadas pela proposta de valor?
	Recursos-chave	Quais recursos serão usados pela proposta de valor?
Aspectos financeiros	Custos do negócio	Quais os custos mais importantes para o modelo de negócios? Quais recursos e atividades são mais caras?
	Fontes de Receita	Quais valores os clientes estão dispostos a pagar? Pelo o que eles pagam atualmente? Como pagam? Como prefeririam pagar? Quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita?

Figura 5: Quadro analítico estruturado

Fonte: Elaborados pelos autores

O modelo apresentado buscará identificar qual o processo de relação da empresa com os clientes, qual o modo que a empresa utilizara para gerar valor ao seu produto e ou serviço, o modelo de processo interno e parcerias que possui e quais as fontes de receita e custos que ela terá na busca da criação de valor para o cliente.

3. MÉTODO

Este artigo foi desenvolvido através de um processo qualitativo que consiste em um estudo de caso na empresa Start-up/TIC Geekie de base tecnológica situada na área da educação. O estudo de caso é um tipo de pesquisa qualitativa que coleta e analisa dados e informações sobre determinado indivíduo, comunidade ou empresa, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa (Prodanov & Freitas, 2013).

Será estudada a empresa *Start-up* Geekie, pois ela atende os requisitos a serem abordados nessa pesquisa, uma vez que, segundo Aidar (2015), os fundadores da Geekie identificaram uma oportunidade de negócio, pela deficiência no ensino brasileiro e perspectivas de negócios na área, utilizando a tecnologia no ramo da educação e um produto inovador e inédito com a proposta de identificar deficiências na aprendizagem dos alunos e orientar os estudos de forma individualizada e personalizada.



Para atender o objetivo da pesquisa o estudo de campo realizado é descritivo. Que segundo Lakatos e Marconi (2003) consistem em investigações de pesquisa empírica cuja finalidade é a descrição ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis chave. O estudo tem características exploratórias, pois visa maior familiaridade com o problema, fato ou fenômeno através de um levantamento bibliográfico visando clarificar os conceitos existentes (Gil, 1991).

As fontes de informação para realização da presente pesquisa serão dados secundários, obtidos através do site da empresa Geekie, entrevistas dos proprietários a jornais e revistas de circulação nacional e outros documentos relevantes obtidos através de pesquisa na internet como reportagens sobre a empresa e artigos acadêmicos. Ferreira (2015), dados secundários são dados usados pelos autores, mas que não foram coletados especificamente para essa finalidade.

Um quadro analítico estruturado foi criado pelos autores com base nas modelos Canvas e RCOV, este quadro será utilizado para identificar e evidenciar as dimensões de produto, Recursos e competências internas, fatores organizacionais externos e os aspectos financeiros que constituem o Modelo de negócio da empresa estudada. Após a coleta dos dados com vistas a descrever o modelo de negócio utilizado pela start-up/TIC será feita uma análise de conteúdo, para se atender ao objetivo proposto pelo artigo.

4. RESULTADOS

4.1. Apresentação da empresa

A start-up/TIC Geekie é uma plataforma de ensino adaptativo que oferece soluções educacionais que personalizam e adaptam o ensino ao perfil de cada aluno para que ele possa aprender da forma mais adequada às suas características e necessidades com o objetivo de melhorar a qualidade da educação no Brasil. Personaliza a aprendizagem com tecnologia, de forma que todos os alunos possam explorar todo o seu potencial e melhorar o seu desempenho acadêmico (GEEKIE, 2016; EXAME, 2015).

A Geekie foi fundada por Eduardo Bontempo e Claudio Sassaki em 2011. Claudio é formado em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade de São Paulo e possui MBA e mestrado em educação em Stanford. Trabalhou 10 anos no mercado financeiro em Nova York e trilhou toda a sua carreira no setor, tendo atuado como vice-presidente dos bancos Goldman Sachs e Credit Suisse, no Brasil e CFO da Petra Energia. Eduardo Bontempo é formado em Administração de Empresas e MBA em tecnologias para educação no Instituto de Tecnologia de Massachusetts, o famoso MIT, era colega de trabalho de Claudio no banco de investimentos Credit Suisse. Os dois pesquisaram novas tecnologias que poderiam fazer a diferença no projeto deles e largaram tudo para investir no novo negócio (EXAME, 2013). Em uma entrevista ao site da Folha (2014), Bontempo diz: “Foi época de abertura de capitais no Brasil. Às vezes não tínhamos energia nem para ficar em pé, mas foi um baita aprendizado. Um deles foi o de que, a educação, no Brasil, não era vista como oportunidade de negócio”.

Eduardo Bontempo, um dos fundadores da Geekie, explica como surgiu a idéia de montar uma startup na área da educação: “Eu e o meu sócio Claudio Sassaki fomos os fundadores. A gente já se conhecia da nossa carreira profissional anterior. A gente trabalhou



durante muito tempo no mercado de banco de investimentos. E desde aquela época a gente compartilhava uma paixão por educação por diversos motivos. Então, sempre tivemos essa vontade de empreender no setor” (ADMINISTRADORES, 2014). Eles identificaram que, o problema de aprendizado e baixo desempenho dos alunos, estaria na forma padronizada como o conteúdo é passado nas escolas. A proposta da Geekie seria cada aluno aprender do jeito próprio e no seu próprio ritmo, ou seja, personalizar e customizar os planos e métodos de ensino utilizando a tecnologia (ENDEAVOR, 2016). Cada um aprende de um jeito diferente e a educação precisa se adaptar a isso. Por isso criamos a Geekie, diz Sasaki (FOLHA, 2014).

Com uma equipe em áreas como educação, marketing, engenharia da computação, comercial e administrativo eles montaram a empresa que oferece salários compatíveis com os de mercado, esquema de trabalho flexível, pautado pela entrega e não pela carga horária (EXAME, 2013). Sasaki diz: “é preciso contar com uma equipe muito bem preparada, ser ágil para adaptar seus produtos ao mercado e ter um plano de negócios consistente. Tudo isso aumenta suas chances de conseguir o apoio de investidores. Mesmo a escolha desses investidores precisa ser muito bem planejada, eles precisam estar alinhados a seus valores e estratégias, senão, você corre o risco de entrar em zona de conflito” (ESTUDARFORA, 2013).

A aprendizagem adaptativa é um método de ensino que utiliza sistemas educacionais computadorizados, como plataformas on-line ou softwares, que monitoram e produzem dados sobre os níveis de proficiências em habilidades, conhecimentos e domínio de conteúdos dos estudantes. A partir desses dados e alternando testes e conteúdos, o sistema monta e desenvolve um plano de estudos personalizado com conteúdos que se adaptam às necessidades específicas de cada aluno (INFOGEEKIE, 2015).

Em uma entrevista ao site Panorama Mercantil (2014), Sasaki explica que, conforme os alunos estudam em nossa plataforma nossos algoritmos aprendem sobre eles e passam a recomendar para cada aluno o conteúdo que for mais importante para ele de acordo com a identificação de suas principais deficiências de aprendizado, na ordem que atende suas necessidades e na melhor forma para ajudá-lo a atingir seus objetivos. Os benefícios da aplicação do aprendizado adaptativo alcançam todos os envolvidos no processo de educação, sejam eles alunos, professores ou gestores escolares.

Como funciona a plataforma: (GEEKIE, 2016)

1. Aluno é diagnosticado com as matérias e assuntos da escola.
2. Cada aluno recebe um plano de estudos baseado em suas deficiências de aprendizagem.
3. O aluno estuda em seu plano de estudos personalizado e acompanha sua evolução.
4. Professores e gestores acompanham seus alunos em tempo real.

Os produtos de aprendizagem da Geekie demonstram melhores resultados de aprendizagem e é a única empresa desse tipo no Brasil que oferece uma plataforma integrada de avaliação e aprendizagem para administradores de escola, professores e alunos (EXAME, 2015).



4.2. Síntese e análise dos resultados

Apresenta-se na Figura 6 a seguir uma síntese dos dados secundários encontrados e analisados com base em um quadro analítico estruturados que permite a identificação do modelo de negócio da empresa GEEKIE.

Competência	Dimensões da pesquisa	Empresa GEEKIE
Fatores Organizacionais externos	<i>Relacionamento com os clientes</i>	<ul style="list-style-type: none">• Contato com os clientes via website, e-mail, redes sociais e telefone.• Canais específicos voltado para atendimento a cada seguimento de clientes.• Recebe o feedback dos clientes e faz adaptações a necessidades.
	<i>Canais de distribuição</i>	<ul style="list-style-type: none">• A empresa trabalha com escolas privadas e públicas além de serviço direto ao usuário físico.• Atende alunos, professores e escolas presencialmente.• Serviço disponibilizado por plataforma online.
Produto	<i>Propósito de valor</i>	<ul style="list-style-type: none">• Trabalho com personalização do ensino e estudos por meio de três produtos: Geekie Test, Geekie Lab, Geekie Games que possibilitam:<ol style="list-style-type: none">1. Monitoração dos dados pedagógicos da escola.2. Conteúdos e exercícios interativos em plataforma digital.3. Autonomia para o aluno utilizar PC, tablet e smartphones em qualquer lugar.• Cada aluno aprender do jeito próprio e no seu próprio ritmo estudos personalizados e planos e métodos de ensino utilizando a tecnologia• A empresa divulga através do site próprio, em redes



		<p>sociais e através de clientes parceiros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mostrar a todos os alunos, professores e gestores, que as soluções oferecidas são complementares ao trabalho feito pela educação tradicional. • Propósito de fornecer maior atratividade a escola. Reduzir a taxa de evasão e aumentar o desempenho dos alunos e escola nos rankings nacionais.
<p>Fatores Organizacionais internos</p>	<p><i>Parceria-chave</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Secretarias Municipais e Estaduais de Educação • MEC (Ministério da Educação) • Fundação Lemann e Virtuose (fundos de investimento em educação) • Artemísia (aceleradora de startups) • Endeavor (programa de aceleração de startups). • Fundação Telefônica, Editora Moderna, Estácio, Fundação Via Varejo, FTB Sistema de Ensino, Guaraná Antarctica, Microsoft e Instituto Unibanco. • Parcerias para Captação de recursos financeiros.
	<p><i>Atividades-chave</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma de ensino adaptativo que identifica as necessidades distintas de cada aluno e personaliza o aprendizado. • Desenvolvimento de software. • Atualização dos produtos. • Plataforma digital utilizada para estudo.
	<p><i>Recursos-chave</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoas envolvidas no desenvolvimento dos softwares. • Plataforma online para atendimento a prestação de



		<p>serviço.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos financeiros. • Local de instalação da empresa. • Equipamentos tecnológicos. • Mentorias com empreendedores com expertise.
<i>Aspectos financeiros</i>	Custos do negócio	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe em áreas como educação, marketing, engenharia da computação, comercial e administrativo. • Equipamentos tecnológicos. • Tecnologia de terceiros.
	Fontes de Receita	<ul style="list-style-type: none"> • A cada venda de licença para escola particular. • Venda direta do acesso à plataforma ao aluno. • Recebe financiamento por meio de empresas privadas e órgãos públicos.

Figura 6: Modelo de negócio da Geekie

Fonte: Desenvolvido pelos autores

4.2.1 Fatores Organizacionais externos

O relacionamento externo com os clientes e o meio que a empresa Geekie utiliza para realizar a distribuição e divulgação de seus produtos é tão inovador como a idéia de serviço prestado. A empresa presta seus serviços quase que exclusivamente pela internet, os contatos diretos presenciais com os clientes acontecem quando os vendedores vão oferecer os produtos para as escolas e quando ocorre o processo de implantação e adaptação da estrutura da escola para utilização dos programas oferecidos pela Geekie.

A empresa possui setores e funcionários específicos para cada plataforma e público que ela atende. O contato com a comunidade é bem amplo tendo parcerias com escola privadas, sites de ensino e escolas públicas. A rede de relacionamentos não fica restrita apenas a quem adquire um de seus produtos. A cada compra de um produto por uma escola privada, a empresa disponibiliza o mesmo serviço gratuitamente para uma escola pública o que faz com que seja mais conhecida dentro do setor que atua.



4.2.2 Produto

Os produtos, junto com o serviço disponibilizado pela Geekie ao mercado, ajudam a empresa a alcançar e prestar o valor proposto pelo projeto inicial da empresa. Com a equipe constituída, iniciaram-se o desenvolvimento dos produtos ao mesmo tempo em que eram diagnósticas das necessidades dos nossos clientes, refletindo sobre como agregar valor a eles. Perguntado sobre a dificuldade da Geekie enfrenta em mostrar o valor de seus produtos para as escolas brasileiras, Sasaki responde: “O nosso desafio é mostrar que o professor é o nosso herói e o principal protagonista no processo de aprendizado. Nosso dever é ajudá-lo a tornar realidade todo o impacto que ele pode ter na vida dos alunos. Assim, com acesso as informações disponíveis em nossos relatórios, eles podem traçar atividades para melhorar a experiência de aprendizado do aluno. Plataformas adaptativas vão muito além de somente organizar informações educacionais, elas são na realidade uma forma de personalizar o aprendizado e a organização das informações é apenas consequência deste processo” (PANOMARAMERCANTIL, 2014).

A Geekie possui três produtos em seu portfólio, o Geekie Test é um simulado do ENEM, vendido para escolas, onde mostra o desempenho do aluno, seus pontos fortes e fracos e um roteiro de estudos para melhorar a nota (ENDEAVOR, 2016). O Geekie Lab, também vendido para escolas, é uma plataforma online que se integra a uma sala do ensino médio. Uma parte do programa corrige automaticamente os deveres de casa dos alunos, para que o professor possa focar em intervenções mais pontuais e personalizadas. Dessa forma, ele deixa de ser um simples transmissor de informação e passa a ser um tutor, gerando mais conhecimento e valor (ENDEAVOR, 2016). A Geekie Games é uma plataforma que utiliza textos, vídeos-aulas, simulados e jogos para fins educacionais em ambiente virtual e tem o conteúdo da prova do ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio) e o objetivo da plataforma é ajudar o aluno a melhorar o desempenho no ENEM e use a nota para conquistar uma vaga em uma instituição no ensino superior.

4.2.3 Fatores Organizacionais internos

As parcerias que a empresa possui somada aos seus recursos e atividades chave dão força para as competências internas da Geekie. O apoio de vários órgãos municipais, estaduais e federal aonde atua, as parcerias com instituições privadas na área da educação e entidades financeiras junto com o valor que arrecada com a venda e suporte dos produtos permite a empresa captar investimentos para novas tecnologias e desenvolver o negócio.

Os principais recursos que a empresa possui são o conhecimento de seus funcionários e a tecnologia que desenvolve ou compra de seus fornecedores. Sem esses recursos as atividades chave da empresa não seriam exercidas e tampouco a proposta de valor aos clientes seria atendida. Um diferencial que a empresa possui é a multidisciplinaridade de talento de seus funcionários, Sasaki afirma em uma entrevista: “temos vários casos de funcionários que deixaram empresas como Facebook, Google, entre outras grandes companhias pelo atrativo de poder construir algo inovador e com grande potencial de impacto social” (PANORAMAMERCANTIL, 2014).



4.2.4 Aspectos Financeiros

Como uma start-up a empresa Geekie possui um custo relativamente baixo para manutenção e sobrevivência do negócio. A equipe de tecnologia e administrativo conseguem atender uma grande quantidade de funcionários sem aumentar expressivamente seus custos. Segundo Aidar (2015), a empresa passou pelo processo de aceleração com a Endeavor, que investiu financeiramente na empresa para crescimento. Outros parceiros como Artemísia e Fundação Lehman também investem e proporcionam aporte financeiro. O modelo de faturamento fica por conta da receita vinda com as vendas diretas às escolas e das vendas diretas aos alunos. A diversificação de produtos sugere que foi bem sucedido o produto inicial, pois gerou valor para os clientes com o ensino personalizado gerando a possibilidade de novos produtos voltados para outros clientes.

5. CONCLUSÕES

Perante o levantamento das informações da empresa Geekie percebeu-se o funcionamento do seu modelo de negócios ocorrendo através dos produtos oferecidos nas plataformas interativas Geekie Lab e Geekie Test a empresa entrega o valor de educação customizada ao cliente escola e ao aluno enquanto que o Geekie Games entrega valor aos alunos, usando uma infraestrutura totalmente digital através de plataforma, sendo que o desenvolvimento das operações é feito todo pela Geekie. Pode-se perceber também que os pais dos alunos são beneficiários e participantes desse sistema já que podem acompanhar, a partir de relatórios gerados pelas plataformas, as notas e desempenho dos filhos nos estudos. O professor também é beneficiário, pois recebe um relatório sobre notas e desempenhos dos alunos, informando quais matérias precisam de reforço em sala de aula. Com base nessas informações o professor pode orientar melhor suas aulas, itens de reforço ou necessidades de itens de reforço. Do mesmo modo as escolas também recebem relatórios das plataformas obtendo uma visão geral do desempenho de seus alunos separados por turmas e professores possibilitando ajustes nos programas e metodologias de ensino.

Muito é discutido e sobre como as Start-ups montam seus modelos de negócio que permitem crescer de forma escalável e com baixo custo. Mesmo perante as restrições que este trabalho encontrou por não conseguir dados primários com a empresa Geekie e por focar apenas em uma empresa, este trabalho vem ao encontro de uma lacuna na teoria acadêmica sobre essas novas pequenas empresas e como elas estão crescendo tão rapidamente e alcançando um público tão diverso em seus serviços. Outra contribuição deste trabalho é para os pequenos proprietários que buscam inovar em seus negócios para conviver com os novos entrantes e sobreviver à crise que atinge todo o mercado. Pesquisas futuras serão necessárias para a academia que precisa de um estudo mais amplo do modelo de negócios de várias Start-ups possibilitando encontrar um modelo em comum que possa ser expandido e utilizado para outras áreas de negócios.

6. REFERÊNCIAS

ABStartups. (2016). Recuperado em 20 de julho, 2016, de: <http://www.abstartups.com.br/tudo-sobre-a-abstartups/sobre/associacao/>.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

ADMINISTRADORES “Especial Startups Geekie: novas soluções para melhorar a educação do país”. 2014. Recuperado em 20 de julho, 2016, de: <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/especial-startups-geekie-novas-solucoes-para-melhorar-a-educacao-do-pais/84506/>.

AIDAR, M. M. (2015). Caso Geekie: identificando oportunidades sociais e de negócios na educação. Recuperado em 20 de julho, 2016, de: http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/Geekie_ICE.pdf.

Blank, S., & Dorf, B. (2012). The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company.

Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. Long range planning, 43(2), 227-246.

ENDEAVOR “A fórmula para ensinar é não ter fórmula: a empresa que está revolucionando a educação tradicional”. 2016. Recuperado em 20 de julho, 2016, de: <https://endeavor.org.br/historia-geekie-claudio-sasaki-eduardo-bontempo/>.

ENDEAVOR “Como utilizar o modelo Canvas em seu negócio”. 2014. Recuperado em 20 de julho, 2016, de: <https://endeavor.org.br/como-utilizar-modelo-canvas-negocio/>.

ESTUDARFORA “Os desafios de se criar uma startup de educação.” 2013. Recuperado em 20 de julho, 2016, de: <http://www.estudarfora.org.br/os-desafios-de-se-criar-uma-start-up-de-educacao/>.

EXAME “Geekie anuncia financiamento série B da Gera Venture, Mitsui, Omidyar Network e Virtuose”. 2015. Recuperado em 20 de julho, 2016, de: <http://exame.abril.com.br/negocios/releases/geekie-anuncia-financiamento-serie-b-da-gera-venture-mitsui-omidyar-network-e-virtuose.shtml>.

EXAME “Os nerds da educação online estão contratando”. 2013. Recuperado em 20 de julho, 2016, de: <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/178/noticias/os-nerds-estao-contratando>.

Ferreira, M. (2015). Pesquisa em Administração e Ciências Sociais. Rio de Janeiro: LTC.

FOLHA “Amigos deixam mercado financeiro para criar start-up de educação”, 2014, Recuperado em 20 de julho, 2016, de: <http://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/2014/12/1546387-amigos-deixam-mercado-financeiro-para-criar-start-up-de-educacao.shtml>.

GAVA, E. M. (2014). Concepção e análise de modelos de negócios por meio do Business Model Canvas. Recuperado em 06 de julho, 2016 de <http://repositorio.unesc.net/handle/1/2457>.

GEEKIE. 2016. Site institucional. Recuperado em 20 de julho, 2016, de: <http://www.geekie.com.br/sou-aluno/>.

Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo, 5, 61.



GITAHY, Y. (2011). O que é uma start up? Recuperado em 06 de julho, 2016 de <http://www.empreededoronline.net.br/o-que-e-uma-startup/>.

Graham, P. (2012). Startup= growth. Paul Graham. <http://www.paulgraham.com/growth.html> (accessed july, 06, 2016).

Groenewegen, G., & de Langen, F. (2012). Critical success factors of the survival of start-ups with a radical innovation. *Journal of Applied Economics and Business Research*, 2(3), 155-171.

IBGE (2010). Pesquisa sobre o Uso das Tecnologias da Informação e Comunicação nas Empresas. Rio de Janeiro. Recuperado em 20 de julho, 2016, de: ftp://ftp.ibge.gov.br/Tecnologias_de_Informacao_e_Comunicacao_nas_Empresas/2010/tic_e_mpresas_2010.pdf.

INFOGEEKIE. “Cinco perguntas respondidas sobre o Geekie Lab”, 2015, Recuperado em 20 de julho, 2016, de: <http://www.geekie.com.br/infogeeekie/cinco-perguntas-respondidas-sobre-o-geekie-lab/>.

Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2003). Fundamentos de metodologia científica. In *Fundamentos de metodologia científica*. Atlas.

Mizumoto, F. M., Artes, R., Lazzarini, S. G., Hashimoto, M., & Bedê, M. A. (2010). A sobrevivência de empresas nascentes no estado de São Paulo: um estudo sobre capital humano, capital social e práticas gerenciais. *Revista de Administração*, 45(4), 343-355.

Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of business research*, 58(6), 726-735.

Nardes, F. B. S., & da Rocha Miranda, R. C. (2014). Lean Startup e Canvas: uma proposta de metodologia para startups. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 5(3), 252-272.

OECD (2013). *Measuring the Internet Economy*. Paris. Disponível em: http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/measuring-the-internet-economy_5k43gjjg6r8jf-en.

OROFINO, M. A. R. (2011). Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil. Disponível: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/95255>.

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

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1.

PANORAMAMERCANTIL “Empreender no Brasil é um desafio”, 2014. Recuperado em 20 de julho, 2016, de: <http://www.panoramamercantil.com.br/empreender-no-brasil-e-um-desafio-claudio-sasaki-cofundador-da-plataforma-de-ensino-geekie/>.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Prodanov, C. C., & de Freitas, E. C. (2013). Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico-2ª Edição. Editora Feevale.

Ries, E. (2014). A startup enxuta. Leya.

SEBRAE SP (2014). Mercado de startups é incentivado em evento. Recuperado em 06 julho, 2016, de: <http://www.sebraesp.com.br/index.php/component/content/article/40-noticias/inovacao/11455-feira-incentiva-mercado-de-startups>.

SOUZA, A. L. S. (2014). Concepção de modelo de negócio de startup: um estudo sobre a aplicação do modelo de desenvolvimento de clientes. Trabalho de conclusão de graduação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil. 2014. Disponível: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/103734>.

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