



REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal

ISSN: 2965-1506

regepe.esbj@anegepe.org.br

Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e  
Gestão de Pequenas Empresas

Brasil

Menegon, Leticia Fantinato; Cernev, Adrian Kemmer; Balian, José Eduardo Amato  
3 Marias: De mulheres para mulheres  
REGEPE Entrepreneurship and Small Business  
Journal, vol. 11, núm. 1, e2012, 2022, Janeiro-Abril  
Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas  
São Paulo, Brasil

DOI: <https://doi.org/10.14211/regepe.e2012>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=561581732008>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais informações do artigo
- ▶ Site da revista em redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Informação Científica Redalyc

Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal

Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto

Caso de ensino

# 3 Marias: De mulheres para mulheres

Letícia Fantinato Menegon<sup>a,b</sup> , Adrian Kemmer Cernev<sup>a\*</sup>  e José Eduardo Amato Balian<sup>c</sup> 

<sup>a</sup> Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV), São Paulo, SP, Brasil

<sup>b</sup> Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), São Paulo, SP, Brasil

<sup>c</sup> Fundação Armando Alvares Penteado (FAAP), São Paulo, SP, Brasil



## Detalhes Editoriais

Sistema double-blind review

### Histórico do Artigo

**Recebido** : 20 de out. de 2020

**Revisado** : 20 de jan. de 2021


**Aceito** : 27 de abr. de 2021

**Disponível online**: 01 de maio de 2021


**Classificação JEL**: M10, M13, M19, M31

**Artigo ID**: 2012

### Editor Chefe<sup>1</sup> ou Adjunto<sup>2</sup>:

<sup>2</sup> Dr. Edmundo Inácio Júnior   
Univ. Estadual de Campinas, UNICAMP

### Editor Associado Responsável:

Dr. Marcos Hashimoto   
Millikin University, Tabor School of Business

### Editora Executiva:

M. Eng. Patrícia Trindade de Araújo

### Revisão Ortográfica e Gramatical:

Dra. Mônica Império Costa  
Palavra Seleta Revisão Textual

### Citar como:

Menegon, L. F.; Cernev, A. K.; Balian, J. E. A. (2021). 3 Marias: De mulheres para mulheres. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 11(1), Artigo e2012.

<https://doi.org/10.14211/regepe.e2012>

### \*Autor de contato:

Letícia Fantinato Menegon  
[leticia.menegon@fgv.br](mailto:leticia.menegon@fgv.br)

## Resumo

**Objetivo:** ajudar os estudantes na avaliação das dificuldades do processo empreendedor, observando as particularidades que envolvem a concepção do negócio e sua validação, bem como a distância entre o conceito do negócio e suas efetivas operacionalização e monetização. **Metodologia/abordagem:** caso de ensino em Administração, baseado em um empreendimento real, cujo início ocorreu em uma incubadora de negócios. **Principais resultados:** o favorecimento de reflexões acerca das metodologias adotadas para o processo de validação do modelo de negócio, e da construção do seu Produto Mínimo Viável ou *Minimum Viable Product* (MVP). **Relevância/originalidade:** estímulo à discussão crítica sobre a construção do MVP de uma startup, e o abismo existente entre a concepção do modelo de negócio e sua operacionalização, inclusive no que tange à sustentabilidade financeira envolvida. **Contribuições teóricas/metodológicas:** ajudar o aluno a desenvolver a capacidade de avaliar o processo de validação do modelo de negócio adotado, desde as entrevistas até o MVP. **Contribuições sociais/para a gestão:** orientar os estudantes perante as dificuldades enfrentadas desde o processo de validação do modelo de negócio à construção de um MVP; e desenvolver um modelo de sustentação financeira para um empreendimento de impacto social.

**Palavras-chave:** Impacto social. Negócio social. Aplicativo para segurança pessoal. Incubadora. MVP.

## Abstract

**Objective:** to help students assess the difficulties of the entrepreneurial process, observing the particularities that involve the design of the business and its validation, as well as the distance between the business concept and its effective operationalization and monetization. **Methodology/approach:** teaching case in Management, based on a real enterprise, which began in a business incubator. **Main results:** the case favors reflections on the methodologies adopted in the business model validation process, as well as the construction of its Minimum Viable Product (MVP). **Relevance/originality:** to 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 the financial sustainability of the proposed model. **Theoretical/methodological contributions:** to help the student develop an ability to assess the business model validation process, from interviews to MVP. Social/management contributions: to guide students towards the difficulties faced from the business model validation process to the construction of an MVP, as well as developing a financial support model for a social impact enterprise.

**Keywords:** Social impact. Social enterprise. App for personal security. Incubator. MVP.

## INTRODUÇÃO

Faltavam poucos ajustes para o aplicativo “3 Marias” rodar, e já havia grandes expectativas dos impactos sociais positivos que ele poderia causar. Se tudo acontecesse como fora idealizado, ele aumentaria a segurança do público feminino, especialmente das universitárias que circulam em centros urbanos. Afinal, uma iniciativa anterior, desenvolvida pelas mesmas empreendedoras, já havia despertado grande interesse desse público e da mídia. Dessa vez, contudo, Fontoura e Kuga estavam bastante apreensivas, pois precisariam enfrentar o maior desafio de todos: escolher uma maneira de monetizar e de garantir a sustentabilidade financeira do negócio.

E não foram poucas as sugestões recebidas para solucionar a questão, visto que mentores experientes, de diferentes entidades, analisaram os dados e pensavam, em conjunto, em possíveis alternativas para ajudá-las. No entanto, as informações disponíveis eram, por vezes, limitadas, e acarretavam mais dúvidas do que certezas, levando-as a questionar se deveriam retroceder em algumas etapas ou, talvez, reiniciar o projeto.

Em paralelo, 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.

## A TRAJETÓRIA ESTUDANTIL

Thais Fontoura e Thais Kuga se conheceram em 2014, quando ingressaram no curso de Propaganda e Publicidade da Faculdade de Propaganda e Marketing (FPM), em São Paulo – instituição predominantemente frequentada por alunos de classe média e alta.

Excelentes alunas, reconhecidas por seus professores pela dedicação aos estudos, 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. (Thais Fontoura).

Amantes declaradas do empreendedorismo, elas se envolviam em diversos projetos do gênero, mas foi na disciplina de Gestão de Negócios, em um trabalho semestral, que suas vidas mudariam.

Com o propósito era desenvolver um modelo de negócio inovador, escalável e de impacto, Fontoura e Kuga viram a chance de concretizar o sonho empreendedor latente, porque teriam dois professores à disposição, ao longo do semestre, para discutir suas ideias. E estas eram inúmeras, já que queriam resolver problemas sociais e, ao mesmo tempo, os de pessoas comuns: “Nosso olhar era sempre no sentido de impactar profundamente a vida das pessoas, milhares delas.” (Thais Kuga).

No início, sem compromisso, o professor solicitou a todos que fizessem um brainstorm e, nas aulas subsequentes, os modelos de negócios pensados deveriam ser modestamente afinados e testados.

Com o andamento da disciplina e das apresentações, três ideias de negócios de cada dupla foram as mais bem aceitas por colegas e professores, sendo a decisão final dos alunos envolvidos. Fontoura e Kuga justificaram a escolha do seu negócio pela existência de 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 esse 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. (Thais Kuga).

A partir de conversas informais, com colegas da própria faculdade, a dupla decidiu seguir com o projeto de criar um aplicativo de carona a pé, voltado ao público feminino. Imaginavam que, se pudessem reunir, por meio de um app, mulheres com trajetos comuns realizados a pé, a segurança (ou pelo menos a sensação dela) 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 para além da disciplina, decidiram, então, fazer uma pesquisa mais ampla.

Valendo-se de seus contatos com colegas de outras universidades, além da FPM, elas entrevistaram 40 mulheres universitárias. Na abordagem, elas diziam, vagamente, que o objetivo era entender os problemas de deslocamento na cidade, pedindo respostas para duas questões: (1) Você tem medo de andar a pé nos seus deslocamentos diários? Por quê? e (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 insegura. (Thais Fontoura).

Segundo Thais Kuga,

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 que 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 vista ter sabido inúmeros casos de violência sexual naquele percurso.

Após 40 entrevistas e mais de 25 horas de dedicação a essa atividade, concluíram que 90% das respondentes sentiam medo de andar a pé, e que a companhia de outras mulheres constituiria um caminho alternativo para trazer um pouco mais de segurança nos deslocamentos.

No dia da apresentação, a dupla estava radiante, certa de que havia realizado uma pesquisa de excelente qualidade, o que, provavelmente, renderia somente elogios dos professores. A animação, todavia, durou pouco, tendo em vista as duras críticas que receberam:

Ricardo e Ana, nossos professores, fizeram ponderações importantes sobre nossas premissas, hipóteses, forma como elaboramos as perguntas. Disseram que a redação [das perguntas] induzia a um padrão de resposta e que, portanto, as obtidas eram inválidas. Sugeriram que aplicássemos um pré-teste, antes de executar outra rodada da 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. (Thais Kuga).

A despeito das críticas docentes aos resultados da pesquisa e à forma como ela fora conduzida, a dupla seguiu em frente com os próximos passos do desenvolvimento do projeto disciplinar – criar os planos de marketing, operacional e financeiro.

Faltando quatro semanas para o término do semestre, mesmo com as deficiências do projeto, o professor recomendou que Fontoura e Kuga participassem da IX Feira de Empreendedorismo, realizada pela incubadora de negócios da faculdade no segundo semestre de 2016. O objetivo do evento era apresentar projetos empreendedores, de diferentes disciplinas e cursos, para promover a cultura empreendedora na instituição.

Fontoura e Kuga ficaram entusiasmadas com a indicação e o prêmio em questão – o ganhador participaria do programa de apoio gerencial da Incubadora de Negócios da FPM e teria hospedagem em seu escritório. Por isso, no dia da feira, apresentaram seu projeto com força de vontade e empenho.

Fizemos uma apresentação impecável para o júri do evento. 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 a nossa ideia. Alunos de diferentes semestres nos apoiavam, dizendo 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. (Thais Fontoura).

O resultado saiu no dia seguinte: o aplicativo “3 Marias” havia conquistado o primeiro lugar! Fontoura e Kuga, então, iniciariam suas atividades em fevereiro de 2017, tempo hábil para pedirem demissão de seus estágios e gozarem de merecidas férias.

### A TRAJETÓRIA EMPREENDEDORA

Em 6 de fevereiro de 2017, Fontoura e Kuga começavam a realizar o sonho de levar adiante o projeto idealizado em uma disciplina da faculdade. Para tanto, combinaram de se encontrar na catraca do metrô Vila Mariana, pois queriam chegar juntas, e assim o 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 e, mal se sentaram em seus postos, já foram chamadas para a reunião de kick off. Lá, receberam uma série de tarefas para entrega em, no máximo, um mês: visitar o Canvas desenvolvido na disciplina; refletir, após vários feedbacks, sobre a proposta de valor do negócio; e elaborar o roteiro de uma pesquisa para ajudar no processo de validação do modelo de negócio, levantando dados secundários do mapa da violência na cidade de São Paulo.

A importância e a necessidade de realizar com rigor cada um dos trabalhos solicitados deixaram a dupla animada, tanto que, naquele mesmo dia, um cronograma a ser seguido foi elaborado.

Assim, em março de 2017, em reunião com a equipe da incubadora, elas apresentaram o Canvas revisado (Figura 1), com apenas algumas alterações em relação ao que fora desenvolvido para o projeto originário da pesquisa. Reticentes quanto à metodologia de pesquisa de validação da proposta de valor, os professores criticaram fortemente os achados, dizendo: “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. Como podem achar que validaram algo?” (Karina Silva).

Karina e André pediram, então, que a pesquisa fosse refeita, de forma criteriosa, sob a assessoria de uma especialista em pesquisa de mercado – Rosa Wander, ex-diretora de uma das maiores empresas internacionais do segmento –, entendendo que isso poderia, inclusive, levar as empreendedoras a validar o ponto nevrálgico do modelo de negócio: sua proposta de valor.

Como dever de casa, os professores, também, solicitaram a Fontoura e Kuga o desenho da operação do aplicativo e a descrição da sua interação com o usuário.

Na semana seguinte, a dupla se encontrou com Rosa Wander, a fim de compreender como elaborar uma qualitativa criteriosa. Todo o material produzido a partir das 40 entrevistas foi entregue à consultora, que o analisou calmamente. Em virtude da sua vasta experiência, ela encontrou um padrão e seus vieses nas inúmeras respostas transcritas:

Eu trabalho há anos elaborando e aplicando pesquisas qualitativas 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? (Rosa Wander).

Kuga e Fontoura ficaram mudas e inertes, não sabendo o que responder/fazer, até Kuga romper o silêncio: “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 o 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. (Rosa Wander).

Tendo em mente o longo caminho a ser percorrido, as empreendedoras desistiram da consultoria e seguiram 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 na validação do conceito e do 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 as tomou. (André Menezes).

Frente à decisão das empreendedoras, foi seguido o próximo passo do programa de apoio gerencial – desenhar e implementar o Produto Mínimo Viável ou *Minimum Viable Product* (MVP).

Fontoura e Kuga eram ainda alunas de graduação e dispunham de pouco dinheiro para investir. Para vencer a escassez de recursos financeiros, elas elaboraram o MVP “Movimento das Pulseiras”, que consistia em distribuir pulseiras roxas para universitárias, para as tornar um símbolo de identificação entre as mulheres nas ruas.

Como não tínhamos dinheiro para elaborar um MVP da forma como gostaríamos, ou seja, com um software mínimo rodando, optamos por uma solução mais caseira: imprimimos pulseiras roxas, iguais à 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'. (Thais Fontoura).

A dupla escolheu o Campus Butantã da Universidade de São Paulo (USP), por ser um local reconhecidamente perigoso para mulheres e com grande fluxo do público-alvo. Mil pulseiras foram distribuídas para mulheres de diferentes idades e classes sociais, que as exibiam em seus pulsos, bolsas, casacos e cintos: "Ao distribuímos 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" (Thais Fontoura).

Em uma semana, a ação se tornou tão conhecida, que extrapolou as fronteiras do Campus da USP: diretórios acadêmicos e coletivos de outras universidades do interior do estado de São Paulo queriam também participar. As redes sociais e a mídia espontânea ampliaram a visibilidade do Movimento das Pulseiras, ajudando a dupla a economizar nos investimentos em marketing.

Fontoura e Kuga saíram dessa experiência muito satisfeitas, visto que a ideia da carona a pé estava validada. Elas tinham ciência de que, por ser um MVP off-line, não tinham controle de dados importantes, como match, a distância percorrida na carona a pé, o quanto a mulher se sentia segura, entre outros.

Sabendo dos últimos acontecimentos por intermédio da equipe da incubadora, Rosa chamou as empreendedoras para uma conversa: "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?"

Embora melindradas, elas responderam honestamente: "Não foi possível a coleta e o controle de dados específicos. Foi um MVP 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, então, perguntou: "Vocês realmente entenderam o que é um MVP?".

Fez-se um silêncio constrangedor na sala, pois as empreendedoras se surpreenderam com a pergunta. E Rosa continuou: "Quais operações foram testadas? Quais dados vocês acompanharam? Fizeram algum contato com as participantes durante e após o Movimento das Pulseiras?".

Kuga e Fontoura respiraram fundo e afirmaram não ter as respostas esperadas, saindo pensativas da reunião. Alguns acontecimentos, contudo, fizeram com que elas se esquecessem dos questionamentos, dando sequência aos trabalhos: decidiram construir uma plataforma on-line, por meio da qual pudessem entender os fluxos das caronas e o próprio fluxo operacional do aplicativo, conforme sugestões de Rosa.

O desafio dessa 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.

Na tentativa de solucionar o problema financeiro, as empreendedoras decidiram participar, em maio de 2017, do processo seletivo do programa "Pense Grande", da Fundação Telefônica, cujo objetivo 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. (Fundação Telefônica, 2020).

Aprovadas no programa "Pense Grande" e, realizando as atividades na Incubadora de Negócios da FPM, Kuga e Fontoura participaram de cinco mentorias com Nana Lima, fundadora da Think Olga – ONG voltada ao empoderamento de mulheres por meio da informação – para discutir o desenvolvimento do negócio:

**Figura 1**

*Canvas do empreendimento proposto*

Parceiros	Atividades	Proposta de valor	Relacionamento	Clientes
Patrocínio master de Empresa de TI, para desenvolvimento do aplicativo, vídeos no YouTube.	Propiciar, pela internet, uma forma segura e conjunta de transporte a pé para mulheres.	Aumentar a segurança no transporte a pé entre mulheres, por meio de um aplicativo, que permite o encontro, a definição de rota e a locomoção até o destino.	Sistema de pontuação de cada viagem. Postagem de vídeos no YouTube sobre assédio sofrido pelas mulheres e depoimentos sobre a utilização do aplicativo.	Mulheres de todas as idades e estratos sociais, que precisam se deslocar a pé, para ida e volta do trabalho, escola, supermercados etc.
	<b>Recursos</b> Desenvolvimento de uma operação eficiente de transporte, que permita: cadastro das mulheres, reconhecimento facial, definição de ponto de encontro, rota de destino, e avaliação de desempenho.		<b>Canais</b> O aplicativo pode também ser acessado pelas redes sociais (Facebook e Instagram) e pelo site.	
<b>Custos</b> Equipe de TI para desenvolvimento e manutenção do aplicativo; locação de espaço na nuvem; estrutura administrativa da empresa.			<b>Receitas</b> Obtenção de patrocínio master para desenvolvimento do aplicativo; venda de pacotes de anúncios mensais para rentabilizar o negócio.	

Nota: Elaborada pelos autores (2017).

Nos cinco encontros, 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 essas mentorias, ficou claro que precisaríamos repensar o modelo de negócio com mais cautela. Por outro lado, estávamos avançando no projeto e não queríamos ficar estancados na reflexão do modelo de negócio. Então, decidimos fazer tudo junto. (Thais Kuga).

Vale salientar que o programa oferecia, por meio de seu fundo de investimento, 200 mil reais para compartilhamento entre os 15 projetos aprovados. Para obter uma fatia desse valor e receber aprovação do grupo gestor do programa, a empresa precisava justificar a finalidade de uso do recurso.

Paralelamente às mentorias, aconteceram algumas atividades a distância e três encontros presenciais em um centro budista, na cidade de São Roque, em São Paulo, onde Kuga e Fontoura participaram de dinâmicas para desenvolver o tino empreendedor e as competências a ele pertinentes. Ademais, discutiram o modelo do negócio com diferentes especialistas, conseguindo, ao final, angariar R\$ 10 mil para investir em publicidade e desenvolvimento do aplicativo.

## O DESENVOLVIMENTO DO APLICATIVO 3 MARIAS

Kuga e Fontoura chegaram felizes na incubadora, contando sobre o valor angariado na Fundação Telefônica Vivo. Para não “jogar um banho frio” nas empreendedoras, a equipe achou melhor fazê-las entender o quão complexa era a realidade do mercado no qual estavam se inserindo. Para tanto, pediu a elas uma cotação de desenvolvimento de um aplicativo com as especificações mínimas para o 3 Marias rodar, além de ações de marketing.

Em 15 dias, elas tinham os números em mãos: R\$ 10 mil era valor insuficiente para a entrada de 20%, exigida para a criação de um aplicativo com geolocalização e ações de marketing. Tal constatação as fez correr atrás de alguém (pensaram em uma desenvolvedora mulher, pois a questão do gênero poderia imprimir sensibilidade à causa) que realizasse esse trabalho de forma voluntária. Lançaram, desse modo, mão do networking de startups para isso, e o contato logo chegou, mas o relacionamento durou pouco, devido à falta de tempo da desenvolvedora.

Sabendo dos custos da criação de um aplicativo e da falta de recursos necessários para isso, Fontoura ficou desolada, deixando transparecer seu desânimo aos pais, com quem morava. Claudio, seu pai, disse, então:

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

Depois de telefonemas e mensagens, uma ajuda profissional chegou às empreendedoras: Daniel e a esposa Gabriela, proprietários de uma empresa desenvolvedora de softwares e tecnologias sob demanda, dispuseram-se a atender à startup 3 Marias. Embora não tenha sido um trabalho voluntário, o valor

pago pelo serviço foi simbólico; e experiência do casal, de quase 30 anos no mercado, teve, assim, um peso decisivo para que o aplicativo, enfim, “decolasse”.

Na primeira reunião de trabalho, marcada uma semana após o acordo firmado, os desenvolvedores pediram às empreendedoras, para decidir a melhor plataforma (Android ou IOS), algumas informações básicas, como: quais processos a tecnologia deveria contemplar; como seria a interface com o usuário; quais dados deveriam ser incluídos para o sucesso de todas as transações; qual era o modelo de receitas; quais notificações ao usuário precisariam ser criadas; e muito mais.

Kuga, então, desabafou:

Sáímos atordoadas da reunião. Requisitaram-nos muita informação e uma tomada de decisão até a próxima reunião. Boa parte do material já havia sido solicitado pela equipe da incubadora, já que o fluxo operacional vinha sendo requisitado de forma insistente pelos professores. Mas, em função do MVP off-line, não achamos necessário fazer tudo aquilo naquele primeiro momento.

No dia seguinte, Kuga e Fontoura chegaram bem cedo à incubadora, pois precisavam da ajuda dos coordenadores para desenhar o fluxo operacional. Nesse momento, elas descobriram que os problemas relativos à operacionalização do 3 Marias eram bem mais complexos do que um simples desenho, já que ele dependia de toda uma logística por trás, para a sua sustentação:

Foi na hora de pensar nos detalhes do funcionamento do aplicativo, que nos demos conta de que não havíamos refletido sobre muitos detalhes. Um exemplo importantíssimo para a execução das caronas a pé era o horário. Se estou saindo às 22h da faculdade, pois tenho que chegar ao metrô às 22h20, e uma aluna (única carona disponível) aponta que sairá às 22h10, devo correr o risco de chegar atrasada no metrô, perdendo a outra carona que está me esperando por lá? ... Ou devo assumir o risco de ir a pé sozinha e, nesse sentido, o aplicativo não teria tanta função assim? (Thais Kuga).

O fluxo operacional era, desse modo, apenas uma peça do quebra-cabeça; e, para testá-lo, seria preciso conhecer a tomada de decisão das pessoas que andam a pé, em uma cidade grande, e correm contra o tempo; e decidir de onde viriam suas receitas. Além disso, desde o início, as empreendedoras queriam estruturar o negócio em um modelo de impacto social, mas que não fosse uma ONG, para não depender de doações.

Nesse momento, a equipe da incubadora ponderou: “Até agora, vocês tomaram decisões por impulso, com pouco critério e sem a reflexão necessária. Se fizerem o mesmo com grandes decisões, o negócio não vai dar certo! Vocês começaram errado.”

Elas deixaram a reunião cabisbaixas: “Se quisermos seguir em frente, temos que voltar ao início, refazer as pesquisas, repensar o modelo do negócio, e perderíamos meses.” (Thais Fontoura). 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 para esse negócio? Eu não conheço muito do assunto, nem você. E, honestamente, não tenho cara de retornar à incubadora e pedir ajuda para fazer o que pediram lá atrás e ignoramos.

### Notas de ensino

*Este caso de ensino tem as notas de ensino separadamente.*

### Declaração de Conflito de Interesse

*Os autores declaram não existir conflito de interesses.*

### Declaração dos autores de contribuições individuais

Papéis	Contribuição por autor		
	Menegon LF	Cernev AK	Balian JEA
Conceitualização	■	■	
Metodologia	■	■	
Software		N/A	
Validação	■		
Análise formal	■	■	
Pesquisa / Levantamento	■		■
Recursos		N/A	
Curadoria dos dados	■	■	
Escrita - Rascunho original	■	■	
Escrita - Revisão e edição	■	■	
Visualização dos dados		N/A	
Supervisão / Orientação	■		
Administração do Projeto	■	■	
Financiamento		N/A	

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baumann, F. (2013). *Freeconomics: Do consumers tend to discriminate pay-models for information goods?* Munich, Germany: 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*, 39(1), 9-26. <https://doi.org/10.1111%2Fetap.12143>
- Calic, G., & Mosakowski, E. (2016). Kicking Off Social Entrepreneurship: How A Sustainability Orientation Influences Crowdfunding Success. *Journal of Management Studies*, 53(5), 738-767. <https://doi.org/10.1111/joms.12201>
- Fundação Telefônica (2020). Programa Pense Grande. Recuperado de: <https://pensegrande.org.br/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Princípios de Marketing* (15ª. ed.). São Paulo: Pearson Universidades.
- Malhotra, N. (2019). *Pesquisa de Marketing – uma orientação aplicada* (7ª. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- 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*, 61(4), 609-621. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.009>
- Petrini, M., Scherer, P., & Back, L. (2016). Modelo de Negócios de Impacto Social. *Revista de Administração de Empresas*, 56(2), 209-225. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160207>
- Ries, E. (2019). *A startup enxuta* (1ª. ed.). Rio de Janeiro: Editora Sextante/GMT.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae (2012). *Como Obter Financiamento para a sua Startup*. 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)
- Shapiro, C.; Varian, H. R. (2003). *A economia da informação: Como os princípios econômicos se aplicam à era da internet*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Tripathi, N., Oivo, M., Liukkunen, K., & Markkula, J. (2019). Startup ecosystem effect on minimum viable product development in software startups. *Information and Software Technology*, 114, 77-91. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2019.06.008>

### BIOGRAFIAS DOS AUTORES

**Letícia Fantinato Menegon** é professora do departamento de Administração Geral de Recursos Humanos da FGV-EAESP, e da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM-SP), onde coordena a BASE Incubadora e Aceleradora ESPM. Possui Doutorado e Mestrado em administração pela FEA-USP e Graduação em administração pública pela FGV-EAESP. Tem experiência executiva e consultiva na área de Administração, com ênfase em Gestão de Pessoas e Empreendedorismo. Trabalhou na Accenture do Brasil.

E-mail: [leticia.menegon@fgv.br](mailto:leticia.menegon@fgv.br).

**Adrian Kemmer Cernev** é professor do departamento de Tecnologia e Ciência de Dados da FGV-EAESP. Possui Doutorado, Mestrado e Graduação pela FGV-EAESP. Foi visiting scholar na University of California at Berkeley. Suas áreas de atuação profissional e pesquisa incluem Tecnologia, Modelos de Negócio Digitais, Comércio Eletrônico, Blockchain e Criptoativos. Seus trabalhos vem sendo publicados em bases e revistas como Darden Business Publishing / Harvard Business Publishing, Information Technology for Development (ITD) e Journal of Information Technology Teaching Cases (JITTC).

E-mail: [adrian.cernev@fgv.br](mailto:adrian.cernev@fgv.br).

**José Eduardo Amato Balian** é professor em economia na Fundação Armando Alvares Penteado (FAAP) e em cursos de pós-graduação na FIA e ESPM. Possui Doutorado em Ciências Sociais pela PUC-SP, Mestrado em Administração pela Universidade Paulista (UNIP) e Graduação em Administração e Economia pela FAAP. É sócio-diretor da BB CONSULT SS Ltda e atua em projetos de consultoria empresarial.

E-mail: [jbalian@uol.com.br](mailto:jbalian@uol.com.br).