



UFRJ

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

INGRID TCHAO PEREIRA

DESAFIOS DO *CROWDSOURCING* E DO *PROSUMPTION*

Rio de Janeiro - RJ

2021

INGRID TCHAO PEREIRA

DESAFIOS DO *CROWDSOURCING* E DO *PROSUMPTION*

Projeto de monografia apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientadora: Marisol Rodriguez Goia

Rio de Janeiro - RJ

2021

INGRID TCHAO PEREIRA

DESAFIOS DO *CROWDSOURCING* E DO *PROSUMPTION*

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC/UFRJ) como requisito parcial e obrigatório à conclusão do curso de graduação em Administração aprovada pela seguinte banca examinadora:

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Marisol Rodriguez Goia – Orientadora

Universidade Federal do Rio de Janeiro

Prof.

Universidade Federal do Rio de Janeiro

RIO DE JANEIRO, _____.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus, que, sem dúvidas, é a minha maior e mais sólida fonte de força para seguir em frente. Sem Ele eu sei que nada disso seria possível.

Sou extremamente grata ao meu noivo Felipe, que merece lugar de destaque aqui, pois ele é o meu maior incentivador, que, apesar de pegar bastante no meu pé, me dá injeções de ânimo e coragem para continuar. Graças ao seu incansável apoio, parceria e amor esse trabalho está sendo finalizado e com excelência. Não sei o que seria de mim sem você, eu te amo muito, Felipe Figueira, obrigada por ser meu porto seguro.

Agradeço também à minha família – pais, irmão, avós e tios –, pois todos sempre me compreenderam, incentivaram e vibraram com minhas conquistas. Fábio, meu pai querido, a quem muito puxei, obrigada por ser meu grande exemplo de homem e sempre ter acreditado na minha capacidade de conquistar. Leila, minha amada mamãe, obrigada por ser meu exemplo de força e garra, por me lembrar que tudo na vida passa e que as adversidades não vêm para nos derrubar, mas para serem enfrentadas e vencidas. Gabriel, meu pequeno grande irmão, você sabe mais de *startup* do que eu! Obrigada por ter sido o responsável por me introduzir nesse mundo tão lindo e que eu amo, obrigada também por ter me ensinado tanto e ter me ajudado a fazer um trabalho ainda melhor. Todos vocês são minha base e eu sei que tudo que sou devo a cada um. Muito obrigada, eu amo todos vocês!

Não posso deixar de mencionar e agradecer meus amigos em geral, pois sei que muitos torceram e oraram por mim. Mas gostaria de citar, com especial carinho, minhas duas grandes amigas: Mariana e Rebeca, pois elas estiveram comigo desde o início até aqui, acompanharam meus desafios, me deram forças quando precisei, sempre trouxeram palavras muito positivas e me fizeram acreditar que tudo daria certo.

Gostaria de dizer que a professora Daniela Abrantes, com quem comecei a orientação, foi muito importante para o avanço deste trabalho. Além disso, sou extremamente grata e feliz por ter encontrado a professora Marisol Goia, a quem cheguei graças ao professor Carlos Navarro (muito obrigada a você também, professor!). Sem ela e sua pronta disponibilidade para me ajudar em um momento confuso, a finalização desse trabalho não seria possível. Muito obrigada, professora, sua parceria foi fundamental!

Por fim, e não menos importante, preciso dizer que o apoio do Bruno, CEO do Lecionas, foi essencial para tornar esse estudo de caso possível.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo identificar os maiores desafios enfrentados por um empreendimento que tem como base o *crowdsourcing* e o *prosumption* em seu modelo de negócio, utilizando o estudo de caso do Lecionas, que é uma *startup* do setor de educação. Para tanto, são apresentados conceitos de *crowdsourcing*, *prosumption*, empreendedorismo, *startup* e também o cenário do setor de educação no Brasil, visando demonstrar a interação entre esses aspectos – que auxiliarão na compreensão do caso –, suas respectivas importâncias no contexto econômico e social e também seus problemas e desafios. Foram realizadas entrevistas com o CEO da empresa Lecionas e com três professores parceiros. Foi possível constatar que o fato de a pesquisadora ser também funcionária da empresa pode ter gerado certa tendência na coleta e análise dos dados. Além disso, concluiu-se que o modelo de *crowdsourcing* é realmente interessante para fins de barateamento dos custos do empregador, apesar de poder trazer consigo outros desafios. Também foi possível constatar que só haverá a classificação de *prosumption* no negócio analisado se a classe dos professores for considerada como um *stakeholder*, e não individualmente, pois nem todo professor se enquadrará na categoria de "autor e usuário", simultaneamente.

Palavras-chave: *crowdsourcing*, *prosumption*, empreendedorismo, *startup*, educação.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1. Problema de pesquisa	8
1.2 Objetivo	8
1.3 Justificativa do tema	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 Crowdsourcing e Prosumption	10
2.1.1. Crowdsourcing	10
2.1.2. Prosumption	12
2.2 Empreendedorismo e o Setor de Educação	13
2.2.1. Empreendedorismo	13
2.2.2. Startup	14
2.2.3. Setor de Educação no Brasil	16
3. METODOLOGIA	19
3.1 Tipo de pesquisa	19
3.2 Coleta e Análise de Dados	19
3.3 Principais assuntos tratados nas entrevistas	20
4. ESTUDO DE CASO	21
4.1 Apresentação e histórico do Lecionas	21
4.2 Coleta de dados	23
4.2.1 O empreendedor	23
4.2.2 O ambiente externo ao empreendimento	24
4.2.3 O empreendimento	25
4.2.3.1 Características gerenciais	25
4.2.3.2 Características do capital social	26
4.2.3.3 Características organizacionais	26
4.2.4 Os professores	27
4.3 Análise do caso	31
4.3.1 Crowdsourcing	31
4.3.2 Prosumption	33
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
6. SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	36
REFERÊNCIAS	38
APÊNDICE A – Roteiros das entrevistas semiestruturadas	42

1. INTRODUÇÃO

Crowdsourcing é um termo criado por Howe (2006b) e teve como base a palavra *outsourcing*, que quer dizer terceirização, com o acréscimo do prefixo *crowd* (multidão), para reforçar que não se trata da contratação formal de um número de pessoas terceirizadas, mas sim de uma colaboração de um conjunto amplo de pessoas para geração de conteúdo. Mais precisamente, traduzindo as palavras de Howe (2006a), a definição de *crowdsourcing* é: “a ação de uma companhia ou instituição de pegar uma função que antes era performada por funcionários e terceirizá-la para uma rede de pessoas indefinida (e normalmente extensa) no formato de uma chamada aberta”. Em seu artigo, o autor comenta o fato de que as empresas estavam sempre buscando em outros países, como China e Índia, mão-de-obra mais barata, mas que essas barreiras físicas e geográficas foram quebradas com o advento da Internet e das tecnologias, pois elas possibilitaram a contratação de trabalhadores independente do lugar que eles estivessem. Por conta disso, pode-se dizer que as empresas, além de descobrirem os talentos da multidão, também constataram que a contratação de serviços nesse formato, que nem sempre era gratuito, seria muito mais barata do que a contratação de funcionários tradicionais. Howe (2006b), no entanto, deixa claro, que *crowdsourcing* não é sinônimo de terceirização. Terceirização diz respeito à contratação de alguém para um determinado serviço e, ao final do mesmo, essa relação é finalizada; já o *crowdsourcing* diz respeito ao envolvimento de pessoas que não fazem parte da empresa em processos criativos e colaborativos, podendo, então, ser considerado um novo paradigma.

Algumas empresas utilizam o modelo de *crowdsourcing* de forma que seus clientes possam ajudá-los a aprimorar seus produtos e serviços. Dessa maneira, os clientes que tenham muito interesse em participar desse processo, muitas vezes sentindo-se parte do negócio, interagem com as empresas gerando conteúdo para a criação e/ou melhoria de produtos e serviços que eles mesmos consumirão. Chamamos essa interação, nesse formato, de *prosumption*.

O termo *prosumption* vem da união de duas palavras: *production* e *consumption*, que querem dizer, respectivamente, produção e consumo. Esse termo foi introduzido no final dos anos 70 por Alvin Toffler (1980) em seu livro *The Third Wave* (A Terceira Onda), no qual ele disserta sobre as ondas de consumo e produção ao longo da história. O autor explica que já na primeira onda era possível encontrar *prosumers*, mesmo que de uma maneira um pouco diferente de como eles se apresentam hoje. Isso porque, antes da Revolução Industrial, na

Primeira Onda, as pessoas consumiam aquilo que elas mesmas produziam, não sendo consideradas nem consumidoras nem produtoras pelo senso comum, mas "prosumidoras". Com a Segunda Onda, a sociedade, que era agricultora, passou a ser uma sociedade industrial, não mais baseada na produção para uso, mas sim para troca. Dessa forma, tudo aquilo que fosse produzido apenas para si, mas não mais para o mercado, não seria considerado parte da produção, tornando os *prosumers*, de certa forma, invisíveis nesse período. Porém os *prosumers* voltaram a crescer na Terceira Onda, especialmente porque houve uma diminuição das burocracias existentes na Segunda Onda. Além disso, o desemprego aumentou, os serviços pagos se tornaram mais caros e a tecnologia se tornou algo mais disponível. Na Terceira Onda, no entanto, o contexto vivido já não era exatamente como o da Primeira. Toffler (1980) afirma que nessa onda foi possível, então, trabalhar com certa descentralização das unidades de trabalho, por isso, as companhias inovadoras aproveitaram essa oportunidade para criar um senso de pertencimento por parte de seus consumidores, que se organizavam em minigrupos e eram contratados para trabalhos específicos, que agregariam valor ao produto que eles mesmos consumiriam.

Segundo Lima e Souza (2010), os *prosumers* têm motivações para contribuir com os negócios com os quais eles se envolvem. A partir de seus estudos e pesquisas relacionados à Web, eles afirmaram que existe o *prosumer* altruísta-social e o ego-capitalista. Os primeiros são aqueles que agem pensando no próximo e na sociedade, sua motivação está em ensinar pessoas e vê-las crescerem, não querendo, na maioria dos casos, relações que envolvam dinheiro além da contribuição para mudança da realidade local. Já os segundos são aqueles que desejam atender suas próprias necessidades e buscam seu benefício próprio. Buscam conhecimento e inovação, querem liberdade e também o reconhecimento e o *status* proveniente do compartilhamento de informações.

Um dos exemplos mais conhecidos mundialmente de *crowdsourcing* é a Wikipédia, enciclopédia livre que pode ser editada por qualquer usuário e que começou, formalmente, em 2001 e hoje existe em escala global contando com centenas de milhares de colaboradores. Além desse exemplo clássico, outras grandes empresas também se utilizam desse modelo, duas delas são: Amazon e Waze. A primeira inaugurou um *marketplace* chamado *Amazon Mechanical Turk*, no qual empresas e pessoas podem divulgar alguns de seus trabalhos e desafios e, então, tê-los solucionados por uma força tarefa constituída por diferentes pessoas ao redor do mundo e que tenham a expertise necessária para o que está sendo demandado. Já o Waze, que é um aplicativo que funciona como um GPS, foi construído a partir de interações enviadas pelos próprios motoristas, que ajudam o aplicativo a ser atualizado em tempo real. De acordo com a

empresa de marketing Rock Content (2020), muitas marcas já perceberam o grande impacto que pode ser causado pela atuação e participação dos *prosumers*, por isso, cada vez mais, abrem espaço para que eles participem de certos processos criativos.

1.1. Problema de pesquisa

Esta pesquisa insere suas preocupações na questão dos desafios práticos que vêm sendo enfrentados em empreendimentos brasileiros que se constituíram nos últimos anos incorporando em seus modelos de negócio os princípios de *crowdsourcing* e/ou de *prosumption* no Brasil.

1.2 Objetivo

Buscando compreender o caso específico de uma *startup* de educação no Brasil, o objetivo da presente pesquisa é identificar os principais desafios vividos pela Lecionas, uma *startup* do setor de educação, que adotou o *crowdsourcing* e o *prosumption* em seu modelo de negócio.

1.3 Justificativa do tema

Os temas abordados nesta pesquisa são relativamente novos e ainda pouco estudados, tendo uma grande possibilidade de crescimento e também de influência em diversos negócios e pesquisas científicas. Dessa forma, este estudo poderá ajudar empreendedores e acadêmicos a compreenderem com mais clareza a realidade de uma *startup* que trabalha direta e diariamente com os modelos de *prosumption* e *crowdsourcing*. Silveira, Passos e Martins (2017) afirmam que há uma lacuna vazia em estudos sobre *startups*, que precisa ser preenchida por estudos feitos por pesquisadores, professores e alunos. Além disso, de acordo com a *Absolute Markets Insights* (2020), o mercado mundial de *crowdsourcing* foi estimado em US\$ 9,519.53 milhões em 2018, havendo uma expectativa de que esse número aumente bastante até 2027, quando deve chegar a aproximadamente US\$ 154,835.74 milhões.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 *Crowdsourcing e Prosumption*

2.1.1. *Crowdsourcing*

Criado por Jeff Howe, em 2006, o termo *crowdsourcing* descreve um novo modelo de negócios que conta com indivíduos de toda parte através do lançamento de propostas de chamadas abertas para a solução de problemas existentes. Howe (2006) afirma que, na prática, o *crowdsourcing* representa a ação de uma companhia distribuir funções antes realizadas apenas por funcionários internos ou terceirizados para uma rede, indefinida e genérica, de pessoas, a *crowd* (multidão). Ele diz que o principal pré-requisito para que algo seja chamado de *crowdsourcing* está no uso de uma chamada aberta para uma rede, normalmente enorme, de potenciais colaboradores. Em seu artigo, Howe (2006b) comenta o fato de que as empresas estavam sempre buscando em outros países, como China e Índia, mão-de-obra mais barata, mas que essas barreiras físicas e geográficas foram quebradas com o advento da Internet e das tecnologias, pois elas possibilitaram a contratação de trabalhadores independente do lugar que eles estivessem. Por conta disso, pode-se dizer que as empresas, além de descobrirem os talentos da multidão, também constataram que a contratação de serviços nesse formato, que nem sempre era gratuito, seria muito mais barata do que a contratação de funcionários tradicionais.

Segundo Brabham (2008), *crowdsourcing* é um modelo de solução de problemas distribuído, sem ser, no entanto, o mesmo que *open-source*, afinal, os problemas resolvidos e os produtos criados pela "multidão" se tornam propriedade da companhia que os utilizou, e não de quem de fato auxiliou em seu desenvolvimento. Além disso, o *open-source* normalmente está mais associado ao desenvolvimento de softwares e, muito por conta disso, envolve o fornecimento de acesso a elementos essenciais do produto (Brabham, 2008). Brabham (2008) também explica que o *open-source* normalmente está ligado a produtos que não envolvem a geração de lucros, afinal, se isso existisse, é bem provável que as pessoas não quisessem simplesmente doar sua força de trabalho e talento sem receber parte da receita que elas ajudariam a gerar. É a partir disso que a ideia de *crowdsourcing* se torna, muitas vezes, "soberana", já que os colaboradores poderão receber compensações por suas contribuições.

Brabham (2008) ressalta que as ideias geradas pelas multidões, para solucionar problemas e desafios enfrentados pelas empresas, muitas vezes, aumentam o lucro dessas, assim como também podem ajudar a diminuir os custos existentes. No entanto, é possível perceber que o trabalho intelectual desenvolvido pela multidão é muito maior do que o valor pago individualmente pelas soluções geradas por ela, além do fato de que se o colaborador desenvolvesse o mesmo trabalho diretamente para a companhia, fora do modelo de *crowdsourcing*, ele receberia um montante muito maior. Em contrapartida, podemos pensar que, com o advento da Internet e com o desenvolvimento das tecnologias, muitos colaboradores podem trabalhar em diversas frentes, sem se preocupar com as barreiras físicas e geográficas, aumentando sua possibilidade de renda, assim como de contribuição com projetos que sejam do seu próprio interesse. Se pensarmos, por exemplo, no caso da *iStockphoto*, que é um site internacional de estoque de fotografias de amadores e profissionais, perceberemos que o valor recebido por eles, por cada imagem, é muito mais baixo do que o valor que eles receberiam se as vendessem apenas sob demanda e de forma personalizada para seu cliente. Porém, adicionando suas fotografias a esse site, eles têm a possibilidade de vendê-las, mesmo que por um valor mais baixo, em larga escala e para clientes de qualquer parte do mundo, favorecendo, inclusive, sua popularidade e reconhecimento entre aqueles que consomem esse tipo de produto.

Surowiecki (2004) afirma que, sob as circunstâncias adequadas, grupos são notavelmente inteligentes e, em muitas ocasiões, mais inteligentes do que as pessoas mais espertas que o constituem individualmente. Ele também menciona que nós normalmente temos menos informações do que gostaríamos e que deixamos nosso julgamento ser influenciado por nossas emoções, dessa forma, se conseguirmos agregar nossas imperfeições da maneira certa, com um bom grupo, nossa inteligência coletiva, chamada por ele de sabedoria das multidões, pode se tornar excelente e mais eficaz. Brabham (2008), em contrapartida, traz a reflexão de que temos que tomar cuidado ao assumir que as ideias que vêm da multidão representam uma ascensão de ideias superiores que surgem através do processo de democracia, isso porque, segundo o que ele relata, muitos estudos indicam que o típico usuário da *web* é branco, de classe média ou alta, fala inglês, tem boa educação, além de uma boa conexão de Internet, não representando, então, uma *crowd* (multidão) diversificada, mas sim, restrita.

Melo *et al.* (2014) notaram, a partir de seu trabalho, que as organizações, especialmente aquelas que estão inseridas em setores mais competitivos e que necessitam de constantes inovações, utilizam o *crowdsourcing* como uma ferramenta que contribui com informações essenciais para a continuidade da empresa, a partir das ideias geradas pela multidão.

2.1.2. *Prosumption*

O termo *prosumption* vem da união de duas palavras: *production* e *consumption*, que querem dizer, respectivamente, produção e consumo. Esse termo foi introduzido no final dos anos 70 por Alvin Toffler (1980) em seu livro *The Third Wave* (A Terceira Onda), no qual ele disserta sobre as ondas de consumo e produção ao longo da história.

Segundo Cova e Dalli (2009), tanto a literatura quanto o mercado revelam que o papel do consumidor está mudando e, por isso, alguns termos começaram a ser utilizados a fim de explicitar com clareza essa mudança, são eles: *prosumer*, protagonista, pós-consumidor, consumidor autor, entre outros. Apesar de os termos serem diferentes, a ideia deles converge para descrever um consumidor mais ativo e participativo no processo de produção das companhias das quais consome. No entanto, Cova e Dalli (2009) ressaltam que, apesar das mudanças, o consumidor não é, de forma alguma, um produtor no completo sentido da palavra, afinal, são os produtores que ganham dinheiro em cima do que está sendo produzido, os consumidores não, apesar de serem ativos no processo de geração de valor através de um trabalho imaterial.

Cova *et al.* (2011) afirmaram que no início dos anos 2000 alguns estudiosos de gestão começaram a sugerir em seus ensaios que a interação entre empresa e consumidor seria um ponto importante para a criação de valor. Mais ou menos uma década depois, esse tipo de interação passou a ser amplamente conhecida como co-criação de valor, que traz consigo a ideia de que, cada vez mais, a colaboração entre empresa e consumidor na fabricação de produtos e serviços gera mais valor. Cova *et al.* (2011), no entanto, trazem a reflexão a respeito da noção de trabalho na co-criação de valor e da possibilidade de exploração do consumidor por parte da empresa, afinal, geralmente os consumidores não são remunerados pelo compartilhamento de seu conhecimento e entusiasmo, que costumam ajudar as empresas no desenvolvimento e melhoria de seus produtos e serviços, além de provavelmente estarem correndo o risco de ter que pagar mais caro pelo produto ou serviço que eles ajudaram a melhorar, afinal, quanto melhor e mais completo for um produto ou serviço, mais alto tende a ser seu valor. Por outro lado, Cova e Dalli (2009) afirmam que, havendo recompensas simbólicas e sociais relevantes, que justifiquem o comprometimento do *prosumer*, não há porque pensar em exploração.

Há também aqueles que enxergam esse assunto por um ângulo bastante diferente. De acordo com Pourbaix (2016), os consumidores modernos veem o consumo como uma forma de criar e firmar sua identidade. Por conta disso, participar do processo de produção, criação e

melhorias de produtos e serviços que eles consomem faz parte de seus desejos. Além disso, os consumidores tendem a não querer mais participar do processo de compra como meros recebedores passivos, mas também ativamente, tornando-se, então, co-produtores. Pourbaix (2016) também afirma que os *prosumers* têm plena consciência de seus direitos, por isso, os produtores são "forçados" a cooperar com eles e tratá-los de igual para igual, não cogitando passar-lhes a perna.

Pourbaix (2016) concluiu que os *prosumers* são consumidores proativos, que sabem utilizar bem as tecnologias, assim como as informações, para se tornarem ainda mais engajados e crescerem com o que está acontecendo ao seu redor. Eles são muito orientados pelas tendências futuras, já que são bastante antenados e gostam de pensar no que deve vir a seguir; são também um grupo de geradores de opiniões, além de possíveis influenciadores. Do ponto de vista do mercado, Pourbaix (2016) afirma que os *prosumers* são o reflexo do mercado assim como a força que move o mesmo, por isso as marcas devem ficar sempre atentas e próximas a eles, buscando manter um bom relacionamento e uma boa comunicação com eles, assim como com seus potenciais clientes, já que o *prosumerism* é uma tendência do mercado.

2.2 Empreendedorismo e o Setor de Educação

2.2.1. Empreendedorismo

De acordo com o dicionário online Cambridge Dictionary (2020), a palavra *entrepreneur*, que é traduzida por empreendedor, significa: "alguém que começa um próprio negócio, especialmente quando isso envolve ver uma nova oportunidade" ou então, "alguém que faz dinheiro começando seu próprio negócio, especialmente quando isso envolve uma nova oportunidade e também envolve correr riscos".

Para Schumpeter (1952), a função do empreendedor é reformar ou revolucionar o padrão de produção existente, criando novos produtos ou dando um novo aspecto para produtos que já existem.

Após analisar algumas definições de empreendedorismo de alguns autores, Baggio e Baggio (2014) afirmam que os empreendedores têm pelo menos iniciativa e paixão para fazer; utilizam os recursos existentes de forma criativa e aceitam assumir riscos, além de saberem que a possibilidade de fracassar existe e é real.

Foi na Revolução Industrial que surgiram os primeiros registros de novos empreendedores e também onde a diferença entre empreendedor e capitalista começou a ser percebida de forma mais clara, embora o termo ainda não fosse conhecido, já que foi consolidado apenas no século XIX (SILVEIRA; PASSOS; MARTINS, 2017).

Sabe-se que o empreendedorismo pode começar por dois motivos diferentes: por oportunidade ou por necessidade (SILVEIRA; PASSOS; MARTINS, 2017). O empreendedorismo por oportunidade tem relação com o fato de o empreendedor enxergar uma oportunidade no mercado e, então, criar seu negócio em cima disso, sendo um empreendedor visionário e que sabe onde quer chegar. Já o empreendedorismo por necessidade costuma ter por motivação o desemprego e a falta de opção, nesse caso, o empreendedor precisa apenas fazer algo que lhe dê algum retorno financeiro para sustento.

O empreendedor por necessidade tende a ser menos preparado do que o empreendedor por oportunidade, já que o primeiro tem mais "pressa" do que o segundo e, nem sempre se preocupa com o planejamento e estudo que poderão ajudá-lo a manter seu negócio. Segundo Sebrae (2016), as principais causas de mortalidade de empresas no Brasil são a falta de planejamento e falta de capacitação na gestão de seu próprio negócio, no entanto, o empreendedorismo por necessidade, por si só, não quer dizer nada e não é determinante para o fator fracasso.

Percebemos que o Brasil é um país no qual o empreendedorismo está bastante presente. Ao analisar a Taxa de Empreendedorismo Total (TTE) utilizada pelo GEM, é possível constatar que, em 2018, dois em cada cinco brasileiros estavam na liderança de algum empreendimento, e isso significa dizer que a TTE foi de 38%. Tal valor representa um crescimento de 2%, dessa mesma taxa, em relação aos dois anos anteriores (GEM, 2018). Esse relatório também traz a informação de que a taxa dos empreendimentos estabelecidos foi maior do que a taxa dos empreendimentos iniciais, o que dá margem para a interpretação de que parte daqueles que eram iniciantes se tornou estabelecida. No entanto, esses dados positivos não podem ser analisados sem levarmos em consideração a alta taxa de mortalidade precoce das micro e pequenas empresas (MPE), que ainda existe no Brasil (COUTO et al., 2017).

2.2.2. *Startup*

Segundo Ries (2012), escritor de um dos livros mais lidos por empreendedores, *Lean Startup* (*Startup Enxuta*), "uma *startup* é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza (p. 24)". Dessa forma, o autor não se refere a *startups* como pequenas empresas, já que não cita nada sobre o porte das mesmas em sua definição, tratando como aspectos essenciais e que caracterizam uma *startup* apenas a incerteza e a inovação.

Silveira, Passos e Martins (2017) afirmam que *startups* são uma nova forma de empreender usando o mínimo de recursos possível, sendo escalável e se adaptando às mudanças que ocorrem a todo momento no mercado, que é bastante agitado. Já Yuri Gitahy, especialista em *startups*, afirmou, ao ser entrevistado pela revista Exame (2018), que os investidores costumam chamar de *startup* um grupo de pessoas que busca um modelo de negócio no qual há a possibilidade de realizar aquilo que é escalável e repetível e, assim como Ries (2012) também afirma, que está inserido em um ambiente de extrema incerteza. Gitahy também explica em sua entrevista à revista que "extrema incerteza" significa que se está em um ambiente no qual não é possível ter a certeza de que o negócio dará certo; que o "modelo de negócios" é aquilo que faz a *startup* mostrar como seu valor é gerado; que "ser repetível" significa conseguir entregar o mesmo produto em grande escala, potencialmente ilimitada, e sem muitas customizações para o cliente; e que "ser escalável" significa ter a receita crescente sem que os custos cresçam muito, permitindo que a margem de lucros seja cada vez maior. Taborda (2006), afirma que uma *startup* é uma empresa em fase embrionária, que normalmente está no caminho de organizar e implementar seus processos e que não necessariamente começou a comercializar seus serviços, apesar de certamente já estar funcionando. De acordo com ela, *startups* costumam ser empresas bastante dinâmicas e que inicialmente tendem a não gerar lucros, no entanto, por conta de seu grande potencial de crescimento, são bons atrativos para investidores externos de empresas de capitais de risco.

Ries (2012) defende a ideia de que muitas *startups* fracassam, pois isolam o cliente e não testam as principais suposições, já que trabalham em grandes lotes e não se abrem para receberem *feedbacks* reais e constantes. Para resolver essa questão, uma das coisas que ele propõe é o que se chama de Produto Mínimo Viável – ou *Minimum Viable Product* (MVP). Dessa forma, o empreendedor lança uma versão simplificada da sua ideia de produto final, permitindo que ele seja testado com suas mínimas funcionalidades e isso facilite a validação da ideia antes do lançamento do produto final.

Ries (2012) afirma que há cinco princípios para uma *startup* enxuta e eles são:

1. Empreendedores podem ser encontrados em todo lugar;

2. Empreender em uma *startup* nada mais é do que administrar, isso porque uma *startup* é uma instituição, não um produto;
3. *Startups* precisam desenvolver um negócio sustentável, por isso, experimentos devem ser realizados frequentemente a fim de validar todo e qualquer aprendizado.
4. A atividade fundamental de uma *startup* é tirar ideias do papel e transformá-las em produtos reais (construir). Além disso, é necessário sempre medir a reação dos clientes a fim de aprender se é momento de manter a estratégia ou mudá-la, no "startupês": pivotar. Resumindo, é necessário seguir o tripé construir-medir-aprender.
5. Por se tratar de uma instituição, os assuntos normalmente tidos como menos interessantes e antiquados, dado que são a realidade de grande parte das grandes corporações, também precisam estar presentes e não podem ser deixados de lado.

2.2.3. Setor de Educação no Brasil

De acordo com o Instituto Ayrton Senna, organização sem fins lucrativos com o objetivo de ajudar crianças e jovens brasileiros a terem educação de qualidade, essa última é a principal arma para o desenvolvimento do ser humano e de uma nação. Além disso, também defendem que a educação tem um papel fundamental na redução das desigualdades sociais e também dos índices de violência. Em seu site é possível encontrar uma lista de itens que explicita os resultados que a educação pode gerar no futuro das pessoas, são eles: maior autonomia, maior renda, melhor saúde, maior estabilidade e maior satisfação pessoal (Instituto Ayrton Senna, 2020b).

Dados existentes no site do Instituto Ayrton Senna (2020b) mostram que, apesar de existir um reconhecimento da importância da educação no Brasil, ela não é tratada como prioridade. Segundo eles, um quarto da população está nas escolas, no entanto, o formato do sistema educacional brasileiro não permite que a maioria dessas pessoas cresça de fato na vida, no trabalho e nos estudos. Sabe-se que mais de 80% das crianças e jovens brasileiros estão nas escolas públicas, no entanto, a maioria deles abandona a escola antes de completar o ensino médio. Além disso, observando aqueles que concluíram o ensino médio, apenas 10% de fato aprenderam o que foi ensinado em matemática, por exemplo (Instituto Ayrton Senna, 2020b).

Segundo o Inep (2018), a rede privada tem uma média de horas de aula por dia maior do que a da rede pública no ensino médio e na educação infantil, no entanto, aparentemente, essa média é semelhante quando se analisa o ensino fundamental dos dois setores. Por esse e por outros fatores, percebe-se no imaginário coletivo brasileiro a crença de que as escolas particulares são sempre muito melhores do que as públicas (Nova Escola, 2018). As notas do Ideb – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (2020) comprovam que existe, sim, uma diferença considerável entre os resultados dos alunos desses dois setores, em todos os segmentos (Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II e Ensino Médio), desde 2005 até 2019, ano do último relatório divulgado. No entanto, analisando esse mesmo relatório, que mostra a diferença entre as notas das escolas públicas e privadas, percebe-se que as escolas privadas, ainda assim, ficam sempre abaixo da meta estipulada para elas, enquanto as escolas públicas conseguem superar as metas estabelecidas, em alguns momentos. De acordo com o Pisa em Foco (vol. 7), os países que têm maiores percentuais de escolas privadas não têm, necessariamente, desempenhos melhores no PISA (Inep, 2011).

Segundo relato de Priscila Cruz, presidente executiva do Todos Pela Educação, aos entrevistadores da Nova Escola (2018), o que realmente gera a diferença de nível de aprendizado entre os alunos do setor privado e do setor público não é somente a escola, mas sim o ambiente fora desta que, para os primeiros, normalmente se mostra mais favorável e promissor ao aprendizado. Além disso, ela cita que é normal que as pessoas escolham as escolas mais excelentes da rede privada como referência geral desse ramo, no entanto, a maioria das escolas privadas agregam, no quesito ensino, algo muito parecido com as escolas públicas.

De acordo com o Inep (2019), o Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (Pisa) de 2018 indica que os alunos brasileiros têm um aprendizado bastante ruim em leitura, matemática e ciências quando comparados a alunos de outros 78 países que participaram da avaliação. Essa mesma edição de 2018 também revelou um dado que está estagnado desde 2009: 68,1% dos estudantes brasileiros com 15 anos não têm o nível básico de matemática, o que é extremamente preocupante, já que isso seria considerado o mínimo para o exercício pleno da cidadania.

Segundo o Distrito *Edtech Report 2020*, a educação brasileira é tão diversa quanto nossa geografia, por isso, não é razoável pensar que haveria uma única solução para resolver todas as questões existentes, afinal, cada região, estado e cidade enfrenta desafios bastante particulares. Não bastassem os desafios existentes, ainda é possível perceber que há uma migração de bons profissionais da educação dos lugares com uma condição econômica pior para regiões com condições econômicas melhores, o que pode agravar o quadro previamente existente. Esse

relatório também afirma que a tecnologia tem um importante papel na educação, afinal quando ela está alinhada a uma política pública que valoriza a educação, percebe-se que os resultados do setor podem ser melhorados, apesar da desigualdade existente em nosso país, que dificulta o acesso de muitos às tecnologias.

3. METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

A fim de conseguir identificar os maiores desafios enfrentados por empreendimentos e *startups* que têm como base o que se chama *prosumption* e *crowdsourcing* em seus modelos de negócio, foi utilizada uma abordagem qualitativa descritiva, tendo como método o estudo de caso.

Com a utilização do estudo de caso foi possível analisar o objeto de estudo deste trabalho na prática, não apenas a sua base teórica, já que foram levantados dados e aspectos da realidade vivida na *startup* estudada.

3.2 Coleta e Análise de Dados

A organização escolhida para ser analisada foi o Lecionas, que é uma *startup*, criada em 2018, que tem como primeiro produto um banco de questões para professores do Ensino Fundamental II. A organização foi escolhida por ser uma empresa que tem o *crowdsourcing* e o *prosumption* como base para seu modelo de negócio e também por ser o local no qual a aluna responsável pela elaboração desta monografia trabalha.

Para obtenção de dados foi realizada uma entrevista com o fundador da empresa, Bruno Serman, além de entrevistas com três professores parceiros, que terão nomes fictícios citados ao longo deste trabalho. A entrevista com Bruno teve duração aproximada de duas horas e as entrevistas com os professores tiveram tempos variados, mas duraram, em média, vinte minutos cada uma. Todas as entrevistas seguiram um roteiro semi estruturado. Além disso, foram analisados documentos e materiais promocionais da empresa.

Os dados foram analisados através da técnica de análise de conteúdo que, de acordo com Mozzato e Grzybovski (2011), é um tipo de análise de dados amplamente utilizada em estudos qualitativos e que tem crescido cada vez mais no campo da administração. Eles também afirmam que a análise de conteúdo é constituída por técnicas que analisam as comunicações, objetivando reduzir as incertezas, facilitar e enriquecer a leitura dos dados que foram coletados

e documentados muitas vezes em materiais textuais, como notas de campo, diário de pesquisa, fichas de documentação, transcrição, entre outros.

Os autores consideram que essa técnica é constituída por três fases:

1. Pré-análise, na qual se organiza todo o material que será analisado, a fim de sistematizar as ideias iniciais;
2. Exploração do material, que será analisado com a utilização da definição em categorias e identificação das unidades de registro e do contexto nos documentos;
3. Tratamento dos resultados, que conta com inferências e interpretações do pesquisador.

Segundo Mozzato e Grzybovski (2011), qualquer técnica de análise de dados se utilizará da interpretação dos dados por parte do pesquisador, além do fato e que a análise de conteúdo contará, necessariamente, com a inferência do pesquisador em todas as suas fases, por isso a neutralidade desse tipo de técnica pode ser considerada uma limitação.

3.3 Principais assuntos tratados nas entrevistas

Os principais assuntos tratados na entrevista com o Bruno, que é o fundador do Lecionas, tinham como objetivo entender um pouco mais sobre quem ele é, qual é a história e a trajetória dele e da empresa, quais foram os principais desafios percebidos por ele ao longo do tempo, de onde veio o dinheiro que o ajudou a fundar e a manter a empresa, como a empresa funciona, qual é o seu tamanho e que visão ele tem para o futuro da empresa.

Já os assuntos tratados com os três professores parceiros da companhia foram outros, pois o objetivo principal dessas conversas foi entender melhor qual é a visão que esses profissionais têm da empresa, como eles veem a parceria com o Lecionas, o que eles acham do produto em si, como eles conheceram a empresa, que potencial eles enxergam para o negócio e quais são os pontos que eles entendem que podem ser melhorados.

4. ESTUDO DE CASO

4.1 Apresentação e histórico do Lecionas

Fundada em 2018, na cidade do Rio de Janeiro, a *startup* Lecionas é um banco de questões inéditas, feitas de professores para professores, segundo a nova Base Nacional Comum Curricular (BNCC). A princípio, atua apenas no Ensino Fundamental II, que vai do 6º ao 9º ano, e contempla as seguintes disciplinas: Ciências, Geografia, História, Língua Portuguesa e Matemática. Inicialmente, Bruno considerou que o Ensino Fundamental era o grupo mais interessante para se trabalhar, visto que todo ensino está completamente voltado para o Enem, tendo o Ensino Médio como foco e preocupação da grande maioria.

A empresa foi fundada e idealizada por Bruno Serman, atual CEO (*Chief Executive Officer* - Diretor Executivo), que sempre teve o desejo de empreender na área de Educação e, por isso, empenhou-se, em entrevistar professores, a fim de entender suas maiores dores e problemas. Validou sua ideia após entrevistar vários professores e perceber que eles citaram a falta de tempo, a falta de reconhecimento e a má remuneração como grandes problemas enfrentados. Começar com um banco de questões pareceu algo bom, pois este iria ao encontro da falta de tempo, tão mencionada pelos professores, devido às muitas horas demandadas para a elaboração de listas de exercícios e provas. Além disso, os valores dos planos também foram pensados de forma que fossem acessíveis aos professores que, como mencionado, citam a questão da má remuneração como uma de suas dores principais, pois um plano muito caro não os atrairia, apesar de o produto ser algo que os serve e interessa muito. O ticket médio da empresa hoje está em torno de R\$20,00, que não é um valor alto frente aos gastos da empresa com equipe, marketing e tecnologia, por exemplo.

O Lecionas funciona em um modelo de *crowdsourcing*, isto é, existe um time de autores que envia questões para serem revisadas e que, uma vez aprovadas, serão adicionadas à plataforma. Tais questões ficam vinculadas ao nome do seu autor, que receberá um valor específico por cada *download* feito pelos usuários da plataforma, que são outros professores. A participação dos professores como autores no banco de questões ajuda a trazer, para cada um deles, o reconhecimento entre os pares, já que seus nomes ficam explicitados ao lado de cada uma de suas questões. Além disso, essa participação também pode auxiliar na área da remuneração, já que os autores receberão por cada *download* de suas questões.

Para que a ideia pudesse sair do papel e ser colocada em prática, era necessário que houvesse dinheiro. Por conta disso, Bruno começou a buscar investidores anjos para conseguir capital para a empresa em forma de mútuo conversível. A partir dessa busca, conseguiu três investidores que aportaram, no total, R\$700 mil com *cap de valuation* de R\$6 milhões.

Além disso, Bruno buscou dois sócios, um da área de tecnologia e um da área pedagógica, pois entendeu que esses seriam os pilares da empresa e as pessoas essenciais para começar a movimentar o projeto. O CTO (*Chief Technical Officer* - Diretor Chefe de Tecnologia) foi cofundador com *stock option*, isto é, ele teria o direito de comprar ações da empresa a um preço pré-determinado, no entanto, ele não completou o período de *cliff* (tempo mínimo para que os sócios comprem sua primeira participação na sociedade), por isso, não vestiu, ou seja, não adquiriu sua participação societária de fato. Já o gestor da área pedagógica, que entrou um pouco depois do CTO e que ainda ficou na empresa após a saída deste, precisou romper com a sociedade porque não estava se adaptando às incertezas e à remuneração oferecida a ele. Dessa forma, pouco mais de um ano após o início do Lecionas, Bruno se viu sozinho novamente. A essa altura, a plataforma já existia, pois foi desenvolvida pelo antigo CTO e sua equipe de *freelancers*, que permaneceram prestando serviços para a empresa, e também já havia uma rede de professores parceiros envolvidos com o Lecionas e isso foi determinante para que Bruno pudesse continuar tocando o projeto.

Apenas no final do primeiro semestre de 2020 o Lecionas passou a ter um CTO fixo, sem depender mais de *freelancers* de tecnologia que, apesar de muito competentes, não tinham o comprometimento e a paixão necessária para desenvolver a empresa com a velocidade e qualidade desejada. Tal presença fez total diferença na equipe e nos avanços da plataforma, pois muitos problemas foram resolvidos, assim como muitas melhorias foram implementadas. Atualmente a empresa conta com 3 funcionários: o presidente, o diretor de tecnologia e a gerente de conteúdos.

Os principais desafios e aprendizados pelos quais Bruno passou nesse processo foram: conseguir um CTO que ficasse *full time* (tempo integral) e definitivamente no Lecionas; não voltar toda a atenção para a melhoria do produto simplesmente, pois existem outras áreas que precisam de investimento e que ajudarão a empresa a crescer como, por exemplo, a área de marketing, que é fundamental para alavancar as vendas, por mais que isso "queime" caixa; começar sempre com o menor produto viável possível – ele percebeu que poderia ter começado apenas com uma disciplina do Ensino Fundamental II, por exemplo, a fim de extrair aprendizados desse produto mais enxuto e, após entender como proceder, expandir para outras disciplinas e segmentos possíveis; conseguir algum profissional da área pedagógica para se

tornar funcionário interno da empresa; aumentar o banco de questões de maneira significativa, contando com a participação ativa de professores autores e, por fim, vender sem medo, pois nenhum produto ou empresa conseguem avançar sem vendas.

Hoje a plataforma Lecionas funciona apenas em um site, mas o objetivo é transformá-la também em um aplicativo e que seja o melhor amigo do professor, que o ajude não só na elaboração de listas de exercícios ou provas, mas também com seus planos de aula, acompanhamento da evolução dos alunos a partir de relatórios gerados, na correção de avaliações semiautomaticamente, inclusive com questões discursivas, entre outras funcionalidades.

4.2 Coleta de dados

4.2.1 O empreendedor

Bruno Serman tem 36 anos e fundou o Lecionas aos 34 anos. Formando em Comunicação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), trabalhou por sete anos no maior conglomerado de mídia do Brasil e fez um *Master of Business Administration* (M.B.A.) na IESE Business School, seguido por um mergulho no empreendedorismo: primeiro entrou para o time de uma *startup* de *food tech* e depois começou uma empresa de educação, o Lecionas.

Ao longo de seus sete anos na Globosat, trabalhou diretamente com os Executivos de Vendas criando apresentações e propostas de vendas assertivas, medindo resultados pós-vendas de campanhas publicitárias e construindo estudos para identificar sinergias entre os produtos Globosat e as necessidades dos clientes. Além disso, foi responsável pela maior carteira de clientes da empresa. Foi líder na equipe de vendas do desenvolvimento do novo *software* de gerenciamento de vendas, trabalhou em estreita colaboração com o Departamento de TI por 6 meses, especificando os requisitos para o novo sistema, que refinou os processos internos e organizou os dados de vendas, reduzindo os erros operacionais na reserva de campanhas em 22% apenas no primeiro ano, e conduziu testes de usuários e sessões de treinamento. Como Executivo de Vendas, foi responsável pela venda de publicidade nos canais e plataformas digitais da Globosat junto à carteira de anunciantes e agências de publicidade, alcançou um atingimento de meta médio de 117% durante o período, com um aumento de 146% do

faturamento das contas. Liderou diretamente uma equipe de 3 pessoas e 7 representantes de vendas localizados nas regiões Norte e Nordeste do Brasil e propôs um novo plano de remuneração dos Executivos de Vendas, com o objetivo de motivar melhor a equipe e estimular a venda de produtos com baixo histórico de vendas.

Após esse período, Bruno fez um MBA no IESE *Business School - University of Navarra*, no qual foi presidente do Clube Latino Americano de Negócios. Seu estágio de verão do MBA foi realizado na Google, em São Paulo, onde, ao longo de quatro meses, Bruno conduziu um projeto para melhorar a rentabilidade dos Parceiros *Premier SMB* do Google em até 60%, realizou entrevistas com múltiplos *stakeholders* para identificar as melhores práticas e analisar a estrutura e os processos dos parceiros, desenvolveu várias ferramentas e recomendações para os parceiros do Google aumentarem as receitas e reduzirem o custo das vendas, entre elas: um formato diferente de remuneração de vendas, um novo método de alocação de custos indiretos, práticas de *bundling* e iniciativas de *up-selling* e também construiu um modelo financeiro que permitiu medir o impacto das recomendações feitas.

Foi depois do MBA que Bruno decidiu que entraria para o mundo do empreendedorismo e *startups*, por mais que tivesse recebido excelentes propostas de grandes empresas. Começou sua carreira empreendedora no Chefsclub, onde desenhou e implementou estratégias de aquisição de usuários que ajudaram a empresa a triplicar sua receita, liderou uma grande atualização do aplicativo e site, a fim de proporcionar uma melhor experiência aos usuários e aumentar a retenção e planejou e concluiu com êxito a fusão do produto após a aquisição do seu maior concorrente em São Paulo. Após entender que já estava apto para empreender em seu próprio negócio, Bruno se lançou em estudos sobre educação, que era o ramo no qual ele sempre quis construir algo, fez diversas entrevistas com professores, que colaboraram para a validação de sua ideia e, então, começou a etapa de tirar seu projeto do papel, construindo o Lecionas.

4.2.2 O ambiente externo ao empreendimento

A partir das mais de setenta entrevistas realizadas com professores, Bruno entendeu que o segmento do Ensino Fundamental II era pouquíssimo olhado pelo mercado, que priorizava muito o Ensino Médio. Percebeu, então, que dentro da educação havia um "oceano azul" no qual ele poderia começar sua atuação. Além disso, com as entrevistas também ficou muito claro o desejo que a maioria dos professores tinha de algo que os ajudasse a sanar algumas de suas dores, como: falta de tempo, falta de reconhecimento e má remuneração.

No final de 2017 houve a homologação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), que é um documento que determina quais são as habilidades essenciais que devem ser trabalhadas em todas as escolas brasileiras, públicas e particulares, do Ensino Infantil ao Ensino Médio, a fim de garantir que todos os estudantes tenham, pelo menos, uma base semelhante, buscando reduzir as diferenças de conhecimento que existe entre eles (Instituto Ayrton Senna, 2020a). Tal homologação permitiu que o Lecionas pudesse ser lançado com um diferencial, pois não seria apenas um banco de questões inéditas, mas um banco de questões inéditas alinhado à BNCC, e isso facilitaria demais a vida dos professores, que ainda teriam que aprender tudo sobre essa nova base.

No período de ideação e construção da plataforma, por volta de 2018, já estava muito viva a enorme valorização da mão de obra dos desenvolvedores, por conta da era digital, que vem crescendo cada vez mais. Por conta disso, encontrar um CTO (*Chief Technical Officer*) capacitado para ajudar a elaborar a plataforma, além de disposto a receber um salário abaixo do que o mercado oferecia, pois *startups* iniciais costumam não ter um caixa enorme e que permita que os salários pagos a seus funcionários se equipare aos salários de grandes corporações, foi uma tarefa difícil que, na verdade, só se concretizou, depois de muitos vaivém, em 2020.

2020, por sua vez, foi um ano bastante desafiador para o empreendimento, por conta da pandemia vivida, que retirou todos os alunos da sala de aula física e os colocou em salas de aula virtuais. Apesar de a base da empresa ser a tecnologia, o primeiro produto pensado e desenvolvido tinha como foco a aplicação presencial, por isso, muito trabalho teve que ser feito para que a adaptação à nova realidade fosse possível. Por outro lado, a situação vivida deixou o aumento do interesse e da utilização da tecnologia na educação bastante clara, o que, de certa forma, demonstrou que o Lecionas está indo no caminho certo e que o ramo de educação no Brasil é bastante amplo e carente de inovações e melhorias.

4.2.3 O empreendimento

4.2.3.1 Características gerenciais

Por ser uma empresa de pequeno porte e com apenas três funcionários, ninguém tem uma equipe própria a qual gerencia. O que é feito, até o momento, é um gerenciamento do

próprio trabalho, além de uma troca de ideias e informações entre todos os membros da equipe a fim de que todos fiquem atualizados e possam se ajudar, caso necessário.

No entanto, há sim uma divisão de tarefas entre cada um, por mais que todos saibam que estão num tipo de empresa na qual podem ser requisitados para fazer e aprender tarefas diversas e que não necessariamente tenham conexão direta com seu *job description*.

O fundador da empresa fica encarregado, principalmente, da parte estratégica, que envolve: captação de investimentos, venda do produto, expansão do negócio, aumento da rede de relacionamentos e contatos, conversas com usuários, a fim de entender melhor o que eles esperam da empresa, relatório para os investidores atuais e busca por parceiros. O diretor de tecnologia fica encarregado de realizar todo o trabalho tecnológico, informando a viabilidade de executar ideias que surgiram, melhorar a performance do produto, criar novas funcionalidades para o mesmo, gerenciar a equipe de *freelancers* de tecnologia, quando necessário, e criar uma rede de apoio que possa ajudá-lo em momentos de dúvidas tecnológicas práticas. Já a gerente de conteúdo é responsável por equilibrar a demanda e a oferta de questões, lidar diretamente com os professores autores e revisores, prestar atenção na qualidade do material recebido, aumentar a rede de autores colaboradores para que o modelo de *crowdsourcing* possa ser sustentável, pensar em novas ideias para conseguir expandir o banco de questões existentes e também gerenciar tarefas e prazos dos professores com quem lida.

4.2.3.2 Características do capital social

O Lecionas passou por uma rodada de captação de investimento, na qual três investidores anjo aportaram capital, no entanto, essa parte ainda não se reflete no *cap table*, porque o investimento foi feito em mútuo conversível (700k com *cap* de *valuation* de 6MM). Além disso, o CTO da empresa também entrou com *stock option*, no entanto, para constar no *cap table*, ele ainda precisa cumprir *vesting* (tempo mínimo na empresa para ter direito a ações).

Por conta disso, a empresa, hoje, tem um *cap table* dividido da seguinte forma:

- Bruno: 99%
- Mãe do Bruno: 1%.

4.2.3.3 Características organizacionais

A equipe Lecionas ainda é bastante enxuta, sendo constituída apenas por seu fundador, um diretor de tecnologia e uma gerente de conteúdo. Todos os demais que trabalham com o Lecionas são *freelancers*, que ajudam em trabalhos pontuais de tecnologia ou com a parte pedagógica.

4.2.4 Os professores

Foram entrevistados três professores que se relacionam de formas diferentes com o Lecionas. A professora Maria é apenas autora, a professora Clara é revisora – mas já foi autora – e o professor Renato é usuário da plataforma.

Maria tem 42 anos, é formada em Letras, professora de Língua Portuguesa, não atuante em sala de aula no momento, moradora de São Gonçalo e autora do Lecionas. Chegou até o Lecionas através do Facebook e é uma das autoras mais ativas da empresa. Ela relatou que gosta muito de elaborar questões e acha muito bom poder fazer isso de forma criativa e livre. Como não há qualquer tema ou tempo definidos previamente para a elaboração de questões do banco, ela pode enviar conforme sua disponibilidade e também de acordo com os temas que gosta de trabalhar, por exemplo. Além disso, também comentou que está percebendo que o número de uso de suas questões tem aumentado, o que gera para ela um montante cada vez maior, dado que os autores recebem, hoje, pela quantidade de *download* que suas questões têm. No entanto, ela citou que, mesmo com o crescimento do número de *downloads* e com a preferência por fazer questões de forma livre, preferiria um modelo no qual ela fosse contratada sob demanda e recebesse um valor fixo por questão, pois isso a ajudaria financeiramente no curto prazo – o que é prioridade para ela hoje – e também permitiria que ela se planejasse melhor, pois seria mais fácil controlar quanto receberia, afinal, isso não dependeria da sazonalidade dos *downloads* da plataforma. Essa ideia é clara para ela, pois Maria já foi autora de questões para livros didáticos e sistemas de ensino. Com esses trabalhos, recebia um valor fixo por questão que era maior do que o montante que ela já acumulou, também por questão, em um ano de *downloads* Lecionas, já que a plataforma ainda não é grande e não tem tantos usuários.

Maria comentou que não é assinante do Lecionas, pois não está mais dando aula em escolas, então a plataforma não seria útil para ela nesse momento. No entanto, informou, ao

lembrar da época em que dava aulas e elaborava muitas provas, que o banco de questões Lecionas é uma excelente ferramenta, pois a maioria dos professores gasta muito tempo com elaboração e correção de provas, deixando de se dedicar com mais afinco a tantas outras tarefas importantes ou até mesmo descansar, ficar com a família, ter mais tempo livre etc. Por fim, Maria disse que gosta bastante da equipe Lecionas e que a troca com os funcionários da empresa é sempre muito boa, afinal ela tem total abertura para comunicar os *feedbacks* que acha importante dar para poder ajudar a companhia a melhorar.

Clara, 36 anos, formada em Letras, professora de Língua Portuguesa, Literatura e Redação, leciona aula em três escolas, uma pública e duas particulares, moradora de Duque de Caxias e revisora do Lecionas, informou que não foi ela que chegou até o Lecionas, mas o Lecionas chegou até ela, pois uma colega de trabalho trabalhava com a *startup* e indicou Clara para participar da elaboração das primeiras questões do banco, isso ocorreu há 3 anos, em 2018. Ou seja, Clara é uma autora Lecionas considerando o banco inicial, que não foi montado com base no modelo de *crowdsourcing* que hoje existe, mas sim na contratação de professores que trabalharam sob uma demanda específica e receberam um valor fixo por isso.

Atualmente, Clara só trabalha como revisora, para o Lecionas, e não mais como autora, pois prefere receber um valor fixo por serviço prestado, além de ter mencionado que considera o valor pago por *downloads* muito baixo. Ela mencionou gostar de elaborar questões inéditas para usar em suas provas, que sempre são temáticas. Disse, inclusive, que para o jeito como trabalha – muito metódico – encontrar questões que funcionem para ela daria mais trabalho do que criar questões do zero, por isso, não aderiu ao uso da plataforma. Clara, no entanto, deixou claro que tem certeza de que ela é uma exceção entre os professores. Alguns colegas dela, inclusive, assinaram o Lecionas após conhecê-lo por meio dela, pois declaradamente não gostam da tarefa de fazer questões inéditas. Em sua visão, alguns professores, todavia, acham que o banco de questões que existe hoje no Lecionas é pequeno, com pouca variedade de questões e temas, por isso não viram vantagem no negócio ainda, mesmo acreditando no potencial da plataforma. Por fim, Clara disse que gosta de prestar serviços para a empresa, pois para professores, que em sua maioria são mal remunerados, o trabalho extra e remoto é bem-vindo como forma de auxiliar no complemento da renda mensal e permite que seja realizado de acordo com a disponibilidade do profissional.

Renato tem 28 anos, é formado em Biologia, professor de Ciências para o Ensino Fundamental II e de Biologia para o Ensino Médio em uma escola particular, mora na cidade

do Rio de Janeiro e é um usuário do Lecionas. Ele também afirma que “não chegou ao Lecionas”, mas foi "encontrado pela empresa", pois recebeu indicação a respeito da plataforma por parte de um dos funcionários da empresa. Renato afirma que, no momento em que conheceu a plataforma, se encantou, pois percebeu que seu trabalho seria otimizado. Ao começar a utilizar a plataforma para montar suas provas, afirma ter gostado da experiência, pois conseguiu elaborar provas, com questões de qualidade e que, inclusive, teriam sido elogiadas por novos colegas de trabalho, colegas que, por sua vez, não conheciam o Lecionas e que acabaram se interessando pela plataforma. Além disso, ficou satisfeito com o fato de a plataforma ser alinhada à BNCC, pois as questões da plataforma conversavam muito bem com o material didático utilizado pela escola na qual ele trabalha..

Após um tempo, ao buscar questões para fazer novas provas, Renato teria começado a enfrentar dificuldades para encontrar questões que o agradassem, que não fossem repetidas e que coubessem no assunto que ele estava tratando com seus alunos. Foi percebendo, então, que o banco é um banco de qualidade, mas com pouca variedade de questões ainda, pois parece não ser atualizado com frequência. Renato percebeu que a maioria das questões disponíveis na plataforma eram questões que tinham "Lecionas" como autor, constatando que há poucos autores envolvidos no sistema de alimentação e atualização do banco, o que certamente dificulta o enriquecimento e crescimento deste. Ele utilizou questões de autores diversos em suas provas mas, como a oferta de questões de autoria "Lecionas" ainda é muito maior do que a dos demais autores, acabou usando poucas questões de autores independentes. Ao perceber esse *gap* na autoria das questões, Renato disse que pensou em se cadastrar para ser autor da plataforma também, pois isso é possível, já que usuários podem ser também autores e vice-versa, mas ao se deparar com o valor pago por *download* concluiu que demoraria para se sentir recompensado e pago por seu trabalho, já que a plataforma ainda está crescendo e esse processo não seria tão rápido. Dessa forma, optou por se manter apenas como usuário.

Renato também disse ter encontrado um bom espaço com a equipe da empresa para solicitar temas dos quais sentiu falta e também dar *feedbacks* sinceros e verdadeiros a respeito do que pode ser melhorado. Ele disse que acredita no potencial da empresa, pois afirma ser difícil encontrar um banco de questões inéditas, de qualidade e que não seja encontrado facilmente como cola pelos alunos. No caso do Ensino Fundamental II, seria mais difícil ainda, pois a maioria dos produtos e serviços existentes tem foco apenas no Ensino Médio.

Por fim, Renato afirmou se identificar com o propósito da empresa de melhorar a qualidade de vida dos professores e ser uma grande parceira deles, pois acredita que esses profissionais realmente precisam de suporte e atenção, pois trabalham muito, se sentem pouco reconhecidos, e, na maioria dos casos, recebem pouco, mesmo não sendo o caso dele, que trabalha em uma escola particular do Rio de Janeiro e que remunera bem seus professores.

4.3 Análise do caso

A análise das informações coletadas foi estruturada de acordo com os dois tópicos principais abordados no Referencial Teórico deste trabalho: *crowdsourcing* e *prosumption*. A seguir, serão apresentadas as análises do caso Lecionas, buscando estabelecer a relação entre o que foi percebido nas entrevistas e aquilo que foi apresentado pela literatura.

4.3.1 *Crowdsourcing*

O modelo atual do Lecionas (*crowdsourcing*) parece não estar atraindo professores autores. As duas entrevistadas afirmaram que preferem trabalhar sob demanda e receber um valor fixo pelo serviço prestado. Percebe-se que o valor pago pelo modelo de *crowdsourcing* é mais baixo do que os valores do mercado convencional, que paga de acordo com o serviço contratado e prestado, no que diz respeito à elaboração de questões. Como a própria literatura aponta, esse é um caminho para baratear os custos daquele que contrata, por isso, esse modelo de negócio nem sempre consegue atrair pessoas interessadas e é preciso contar com uma ideia realmente interessante e que envolva um público numeroso. Apesar de haver liberdade para a criatividade e não haver prazos para a elaboração, a questão da remuneração parece ser mais importante para os professores, especialmente pelo fato de que a maioria que constitui esse grupo recebe salários baixos e busca formas de conseguir uma renda extra.

Bruno acreditou na ideia do modelo de *crowdsourcing* para conseguir aumentar o banco de forma sustentável, visto que o dinheiro disponível não é alto e, de acordo com Howe (2006b), a utilização do modelo de *crowdsourcing* possibilita a redução de gastos com mão-de-obra quando comparado à contratação de funcionários tradicionais. No entanto, com o passar dos meses e o acompanhamento de como o negócio está caminhando, Bruno tem pensado mais a respeito do modelo, pois entendeu que a boa remuneração (e a remuneração no curto prazo) conta muito para os professores, que muitas vezes não apostam na autoria de questões para a plataforma pela demora para receber ganhos expressivos. Por conta disso, ele está estudando novos modelos que sejam viáveis financeiramente para a empresa aumentar seu banco de questões com qualidade, pois esse é o negócio central da empresa e é necessário que ele gere valor real para que os clientes atuais permaneçam e outros também cheguem.

Além disso, percebe-se que o modelo de *crowdsourcing* pode ser prejudicado também por não chegar a um público numeroso. O ideal seria que mais pessoas conhecessem a plataforma e pudessem ter a chance de decidir se querem ou não participar dela, talvez assim fosse mais fácil compreender se o modelo realmente não funciona ou se há pessoas interessadas em contribuir da forma como ele é hoje. Já que muitos professores não conhecem a plataforma, isso certamente é dificultado. Esse ponto é realmente muito relevante para a empresa, pois o lento crescimento do banco de questões também pode gerar um lento crescimento da adesão de novos usuários, que podem não ver valor em um banco inédito, mas com poucas opções de itens para elaboração de diferentes provas e listas de exercícios. Como hoje a plataforma depende de escala para ser sustentável, dado que o ticket médio atual não tem um valor que equilibre o valor com os gastos de equipe, marketing e tecnologia, que são necessários para que a empresa cresça, e que o caixa disponível está sendo queimado com os gastos mensais, é importante que esse aspecto seja analisado com atenção e o mais rápido possível.

Por outro lado, é interessante pensar no que a literatura aponta sobre a tecnologia realmente ser um facilitador do trabalho à distância e, conseqüentemente, nesse caso, do modelo de *crowdsourcing* também. Afinal, a distância de fato é "encurtada" e passa a não ser mais empecilho para parcerias e prestação de serviços de pessoas que não teriam a disponibilidade ou o interesse de trabalhar integral ou pessoalmente na empresa. Sendo assim, é realmente essencial que os pontos de desafio do modelo *crowdsourcing* sejam levados em consideração, mas também é válido estar atento aos seus benefícios, afinal, o Lecionas é uma plataforma nacional que conta com autores, revisores e usuários do Brasil inteiro, logo, a colaboração e o trabalho à distância são pontos muito relevantes para esse negócio e que podem ser facilitados pelos avanços tecnológicos.

4.3.2 *Prosumption*

A aplicação, para o caso estudado, da definição de *prosumption*, conforme é trazida pela literatura, merece ressalvas. Nota-se que os professores entrevistados, individualmente, não são produtores e consumidores ao mesmo tempo. O que mais parece, na verdade, é que ambas as posições (produtor e consumidor) são sempre ocupadas por professores, mas com perfis e objetivos bastante diferentes. Caso o professor queira gastar menos tempo criando questões, não faz sentido que ele seja autor, pois isso certamente o faria gastar tempo com essa tarefa. Pode-se pensar que haja *prosumption* se pensarmos na ideia de que o principal valor ofertado pelo Lecionas é realizado "de professores para professores" e que os professores possam ser produtores e consumidores dos conteúdos da plataforma. Contudo, sem considerar os professores como uma categoria mais ampla, nota-se que, nem sempre o mesmo professor ocupará as duas posições (de produtor e consumidor). Assim, se pensarmos em cada professor separadamente, sem colocá-los numa categoria geral na qual fosse possível entendê-los como *stakeholders*, por exemplo, não há como falar em *prosumption*, pois não necessariamente todas as pessoas desempenharão os dois papéis ao mesmo tempo (autor e usuário).

Os professores afirmam gostar do Lecionas e se sentem parte do negócio, pois o relacionamento com a equipe é fácil e agradável. Além disso, as melhorias que são pontuadas são sempre ouvidas, levadas em consideração e colocadas em prática, quando é possível e viável. O Lecionas é uma empresa muito aberta à opinião de seus parceiros e isso é um ponto positivo. Foi relatado que há bastante espaço para dar *feedbacks* à empresa e isso é muito bem visto e valorizado pelos professores. Eles se sentem parte do todo e acreditam que estão ajudando na construção de uma empresa que tem grande potencial, o que Pourbaix (2016) entendeu ser, de fato, algo desejado pelos consumidores modernos, pois estes afirmam que essa interação auxilia na formação da sua própria identidade.

Todos os professores têm espaço para sugerir o que lhes parece válido e necessário e a equipe sempre se esforça para colocar em prática as melhorias apresentadas por eles. Os autores costumam sugerir melhorias para o formato de envio de questões, recebimento de *feedbacks* dos revisores, questões referentes aos valores e pagamentos, ideias de campanhas que poderiam ser atrativas para eles se engajarem e produzirem mais questões, cursos que os auxiliem no seu desenvolvimento como autor etc. Já os usuários têm uma tendência maior a falar sobre os temas e tipos de questões que seriam importantes estar no banco e que não foram encontradas, relatam erros que perceberam na plataforma, trazem críticas a respeito de materiais disponibilizados e que foram considerados ruins, também elogiam questões bem feitas e falam sobre o quanto seria interessante ter mais questões dentro do modelo elogiado etc. Percebe-se, então, que todos os *feedbacks* são bem-vindos, mas só será executado aquilo que for entendido como viável pela equipe do Lecionas, que realmente busca melhorar e sanar, cada vez mais, as dores percebidas por seus parceiros, sejam eles autores, usuários ou revisores, mas que também precisa saber priorizar o que foi pontuado e entender os melhores momentos para entrar em determinada ação.

De qualquer forma, sabe-se que esse caminho de ouvir e considerar o que os *prosumers* têm a dizer é realmente muito importante, pois esses consumidores, de acordo com o que Pourbaix (2016) concluiu, tendem a ser proativos e bastante atentos, ou seja, estão sempre por dentro das novidades e, conseqüentemente, podem ajudar bastante no crescimento da empresa. Além disso, de acordo com Cova et al. (2011), muitos estudiosos sugeriram que a interação empresa-consumidor (que traz a ideia de co-criação) seria muito importante para a criação de valor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível concluir alguns pontos a partir da análise desta pesquisa, tendo em vista que seu objetivo era identificar os maiores desafios enfrentados por um empreendimento que tivesse como base o *crowdsourcing* e o *prosumption* em seu modelo de negócio.

Ao longo desse estudo de caso foi possível constatar que a utilização do modelo de *crowdsourcing* realmente pode ser interessante para fins de barateamento dos custos do empregador, no entanto, esse não é um modelo simples de ser colocado em prática, especialmente quando o alcance da empresa em questão não é alto, afinal, quanto menor for a "crowd" (multidão) envolvida, maior será o desafio de engajá-la de forma que impacte relevantemente o negócio.

No que diz respeito ao *prosumption*, concluiu-se que só haverá tal classificação se a classe dos professores for considerada como um *stakeholder*. Caso cada professor seja considerado individualmente, essa classificação já não será verdadeira em todas as situações, afinal, nem todo professor se enquadrará na categoria "autor e usuário", simultaneamente, pois é possível que o professor seja somente autor ou somente usuário. Nesse estudo, apenas três professores foram entrevistados e nenhum deles desempenha mais de uma função, já que são de áreas diferentes (uma autora, uma revisora e um usuário), no entanto, não é possível extrapolar tal informação para concluir que não haveria nenhum caso de *prosumption* caso a classe dos professores não seja considerada *stakeholder*.

É importante ressaltar que houve atuação simultânea por parte da pesquisadora, que, além de ter desenvolvido todo o trabalho, também é profissional da empresa em questão. Dessa forma, é necessário pensar que sua participação na empresa pode ter comprometido a neutralidade e gerado vieses na coleta de dados, que foi feita a partir da realização de entrevistas, assim como na interpretação dos resultados encontrados. Como os entrevistados conversaram diretamente com uma representante da plataforma, é possível pensar que eles não se sentiram plenamente confortáveis para expor suas ideias com total franqueza, ou mesmo que a forma como as perguntas foram feitas os induziram a determinado tipo de resposta. Além disso, é importante pensar que existe também a possibilidade de avaliações tendenciosas das respostas recebidas, por parte da pesquisadora, por ser parte interessada no assunto.

6. SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

O estudo em questão foi feito de forma qualitativa, envolvendo apenas três professores e o CEO do Lecionas, por isso, pode ser considerado limitado, afinal um trabalho de pesquisa não costuma se esgotar em si mesmo. Dessa forma, seria interessante que fossem realizados estudos futuros a respeito desse mesmo tema, mas de forma quantitativa, por exemplo, a fim de extrair resultados e conclusões que possam ser considerados mais gerais e não tão particulares.

Além disso, outros estudos poderiam vislumbrar assuntos aqui tratados, mas que não foram aprofundados por não serem considerados como centro da pesquisa em questão. A seguir, algumas sugestões serão enumeradas:

- Entender se o *crowdsourcing* seria um modelo interessante, rentável e sustentável em um negócio com maior alcance do que o Lecionas e/ou que investiu mais em marketing e, por isso, alcançou maior público.
- Avaliar casos de empresas que, apesar de utilizarem o *crowdsourcing* e pagarem menos do que o mercado convencional para certos serviços, contam com um envolvimento impactante da "multidão".
- Verificar se a existência do *prosumption* seria percebida mesmo que os professores não fossem considerados simplesmente como *stakeholders*, mas também individualmente. Além de deixar mais claro se as empresas encaram a existência de *prosumers* apenas ao analisar os consumidores individualmente ou se a análise dos grupos dos quais eles fazem parte, de forma mais ampla, também os caracteriza como tal.
- Analisar os resultados práticos de empresas que têm *prosumers* ativos, indicando os índices e as possíveis melhorias resultantes desse trabalho em conjunto.
- Estudar os aspectos aqui trabalhados em empresas maiores, não em *startups*, a fim de entender se os desafios foram ou são os mesmos e como elas lidam com cada um deles.

Assim, as conclusões obtidas por meio deste trabalho seriam comparadas com as conclusões de novos estudos e, então, compreendidas e avaliadas de forma mais ampla, a fim de entender se há ou não a possibilidade de extrapolar os resultados aqui obtidos, assim como complementar o que foi concluído a partir desse caso.

REFERÊNCIAS

- ABSOLUTE MARKETS INSIGHTS. (2020). **Crowdsourcing Market 2019 2027**. Acesso em 19 dez. 2020. Disponível em: <<https://www.absolutemarketsinsights.com/reports/Crowdsourcing-Market-2019-2027-296>>.
- AMAZON MECHANICAL TURK. **Access a global, on-demand, 24x7 workforce**. Acesso em: 19 dez. 2020. Disponível em: <<https://www.mturk.com/>>.
- BAGGIO, A. F.; BAGGIO D. K. Empreendedorismo: **Conceitos e Definições**. Rev. de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, V. 1, p. 25-38, 2014.
- Brabham, D. (2008). Crowdsourcing as a Model for Problem Solving. University of Utah, USA. Convergência: **The International Journal of Research em New Media Technologies**, v. 14, n. 1, 75-90.
- Cambridge Dictionary (2020). Acesso em: 24 out. 2020. Disponível em: <<https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/entrepreneur>>.
- CISION PR NEWSWIRE. (2020). **Global Crowdsourcing Market**. Acesso em 19 dez. 2020. Disponível em: <<https://www.prnewswire.com/in/news-releases/global-crowdsourcing-market-was-valued-to-be-us-9-519-53-mn-in-2018-and-is-expected-to-reach-us-154-835-74-mn-by-2027-growing-at-a-cagr-of-36-5-over-the-forecast-period-owing-to-advancement-in-crowdsourcing-methods-says-absolute-markets-ins-826488722.html>>.
- COUTO, M. H. *et al.* Mortalidade precoce das micro e pequenas empresas: estudo das principais causas de falência empresarial em Bambuí/MG. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 39-53, 2017.
- Cova, B; Dalli, D. Working consumers: the next step in marketing theory? **Marketing Theory**, United Kingdom, v. 9, n. 3, p. 315-339, 2009.
- Cova, B. *et al.* Critical perspectives on consumers' role as 'producers': Broadening the debate on value co-creation in marketing processes. **Marketing Theory**, United Kingdom, v. 11, n. 3, p. 231-241, 2011.
- DISTRITO. **Distrito Edtech Report 2020**. Acesso em 11 jan. 2021. Disponível em: <<https://docsend.com/view/iyusc4vt5kcs928d>>.
- Exame. (2018). **O que é uma startup?** Acesso em 11 jan. 2021. Disponível em: <https://exame.com/pme/o-que-e-uma-startup/?slug_name=o-que-e-uma-startup>.
- GEM, Global Entrepreneurship Monitor. **Relatório Executivo 2018**. Acesso em 24 out. 2020. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2019/02/Relat%C3%B3rio-Executivo-Brasil-2018-v3-web.pdf>>.
- Howe, J. (2006a). Crowdsourcing: a definition. In: **Wired Blog Network: Crowdsourcing**. Acesso em: 26 ago. 2020. Disponível em: <https://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/crowdsourcing_a.html>.

Howe, J. (2006b). The Rise of Crowdsourcing. In: **Wired Blog Network: Crowdsourcing**. Acesso em: 26 ago. 2020. Disponível em: <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds_pr.html>.

Inep, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2011). **Pisa em foco (vol. 7): Escolas privadas: quem sai ganhando?** Acesso em 3 abr. 2021. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/pisa-em-foco>>.

Inep, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2018). **DADOS DO CENSO ESCOLAR: Alunos da rede privada passam mais tempo na escola**.

Acesso em 2 abr. 2021. Disponível em: <http://inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/dados-do-censo-escolar-alunos-da-rede-privada-passam-mais-tempo-na-escola/21206>.

Inep, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2019). **Pisa 2018 revela baixo desempenho escolar em leitura, matemática e ciências no Brasil**. Acesso em 11 jan. 2021. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/pisa-2018-revela-baixo-desempenho-escolar-em-leitura-matematica-e-ciencias-no-brasil/21206>.

Inep, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2020). **IDEB - Resultados e Metas**. Acesso em 2 abr. 2021. Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br/resultado/>>.

Instituto Ayrton Senna. (2020a). **BNCC: Construindo um currículo de educação integral**. Acesso em 11 jan. 2021. Disponível em: <<https://institutoayrtonsenna.org.br/pt-br/BNCC/o-que-e-BNCC.html>>.

Instituto Ayrton Senna. (2020b). **O desafio: Brasil e mundo**. Acesso em 11 jan. 2021. Disponível em: <<https://institutoayrtonsenna.org.br/pt-br/a-causa.html#no-brasil-e-no-mundo>>.

Lima, L; Souza, C. A Motivação dos Prosumers: Entendendo o Comportamento do Consumidor-Produtor na Web. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

MELO, C. *et al.* Crowdsourcing como uma Ferramenta à Inovação Estratégica Empresarial. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, Passo Fundo, v. 1, n. 1, p. 13-24, 2014.

Mozzato, A; Grzybovski, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, Jul./Ago. 2011.

Nova Escola (2018). **Escolas particulares são sempre melhores do que as públicas?**

Acesso em 2 abr. 2021. Disponível em: <<https://novaescola.org.br/conteudo/12600/escolas-particulares-sao-sempre-melhores-do-que-as-publicas>>.

Pourbaix, P. Prosumer of the XXI century – new challenges to commerce and marketing. **Acta Scientiarum Polonorum**, Oeconomia, v. 15, n. 1, p. 89–97, 2016.

Ries, E. **A Startup Enxuta**: Como os Empreendedores Atuais Utilizam a Inovação Contínua para Criar Empresas Extremamente Bem-sucedidas. Eric Ries; [tradução Texto Editores]. – São Paulo: LeYa, 2012.

ROCK CONTENT. (2020). **Descubra o que é um prosumer e de que forma ele impacta na sua estratégia de marketing**. Acesso em: 20 dez. 2020. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/prosumer/#:~:text=Os%20prosumers%20s%C3%A3o%20consumidores%20que,sobre%20um%20produto%20e%20servi%C3%A7o.&text=Esse%20novo%20tipo%20de%20consumidor,a%20imagem%20da%20sua%20empresa.>>.

SCHUMPETER, J. A. **Can capitalism survive?** New York: Harper & Row, 1952, p.27-30.

SEBRAE. (2016). **Sobrevivência das empresas**. Acesso em: 13 jun. 2019. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/#taxa>>.

Silveira, T; Passos, D; Martins, I. Empreendedorismo X Startup: Um comparativo bibliométrico de 1990 a 2016. **REMIPE**: Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco. São Paulo, v. 3, n. 2, p. 304-323, dez. 2017.

Surowiecki, J. The Wisdom of Crowds: **Why the Many are Smarter than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies, and Nations**. New York: Doubleday, 2004.

TABORDA, A. (2006). **O que é uma start up?** Acesso em: 11 jan. 2021. Disponível em: <http://www.gesentrepreneur.com/pdf/o_que_e_uma_start_up.pdf>.

Toffler, A. **The Third Wave**. New York: William Collins Sons, 1980.

VERGARA, S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas S.A. 1998.

WIKIPÉDIA. (2017). **História da Wikipédia**. Acesso em: 19 dez. 2020. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Hist%C3%B3ria_da_Wikip%C3%A9dia>.

APÊNDICE A – Roteiros das entrevistas semiestruturadas

Entrevista com Bruno

1. O que é o Lecionas?
2. Conte um pouco mais sobre você: quantos anos você tem, sua formação, sua trajetória profissional etc.
3. Como foi começar o Lecionas? Como você percebe o ambiente ao redor da sua empresa, desde o início até hoje?
4. Qual é o tamanho da empresa e como é a divisão de responsabilidades e tarefas dos funcionários?
5. Como você conseguiu o dinheiro para começar o negócio?
6. Quais foram / são os maiores desafios que você percebe no seu negócio?

Entrevista com professores

1. Como você conheceu o Lecionas?
2. Qual é a sua relação com a empresa?
3. O que você acha do Lecionas? Como você vê sua parceria com o Lecionas?
4. Você conhece a plataforma que hospeda o banco de questões? O que você acha dessa ideia e do produto em si?