



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Desenvolvimento de um marketplace de
nicho: Estudo de caso da implementação da
Quiva no mercado**

Rodrigo Simões Tavares

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2025.



Rodrigo Simões Tavares

**Desenvolvimento de um marketplace de nicho: Estudo de
caso da implementação da Quiva no mercado**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Marcelo Piñeiro

Rio de Janeiro
Novembro de 2025.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família, minha mãe, meu falecido pai e meu irmão por terem me apoiado em todas as escolhas da minha vida e por fazerem o possível para a minha formação.

Agradeço aos meus amigos, aqueles que permaneceram presentes em todos os altos e baixos da minha vida.

E, por fim, quero fazer um agradecimento especial a minha mãe que possibilitou a minha formação e apoia a minhas decisões até hoje em dia.

RESUMO

TAVARES, Rodrigo Simões. **Desenvolvimento de um marketplace de nicho: um estudo de caso da Quiva no mercado de surfe**. Rio de Janeiro, 2025. 33 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho tem como objetivo desenvolver um estudo de caso sobre a Quiva, um marketplace voltado para a compra e venda de pranchas de surfe. A pesquisa parte da identificação de uma oportunidade no mercado, passando pela validação do problema e finalizando na proposta de uma solução digital. O estudo considera que há uma lacuna significativa na forma como as pranchas são comercializadas atualmente e propõe que um modelo de negócios C2C (consumer-to-consumer), com filtros especializados e uma comunidade engajada, pode ser uma resposta eficaz a essa demanda. Adotando uma abordagem qualitativa, o trabalho utiliza diferentes métodos para validar o desenvolvimento da Quiva no mercado, explorando seu potencial de impacto positivo na comunidade do surfe. A análise destaca como a plataforma contribui para a reformulação dos marketplaces contemporâneos ao atender nichos específicos de forma inovadora. Conclui-se que a Quiva representa uma solução inovadora para o comércio de pranchas de surfe, preenchendo lacunas presentes no mercado atual e promovendo uma experiência segura e eficiente tanto para vendedores quanto para compradores. Além disso, a plataforma incentiva a economia circular e fortalece a comunidade do surfe ao facilitar o acesso e a circulação de equipamentos no mercado.

Palavras-chave: Marketplace; C2C; Economia circular; Comunidade do surfe; Tecnologia; Inovação; Comércio eletrônico de nicho; Plataformas digitais; Transformação digital; Pranchas de surfe.

ABSTRACT

TAVARES, Rodrigo Simões. **Development of a Niche Marketplace: A Case Study on Innovation and Validation of Quiva in the Surf Market.** Rio de Janeiro, 2025. 33 p. Course Conclusion Paper - Administration Department. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

This study aims to develop a case study on Quiva, a marketplace focused on the buying and selling of surfboards. The research begins with the identification of a market opportunity, proceeds through the validation of the problem, and concludes with the proposal of a digital solution. The study assumes there is a significant gap in how surfboards are currently traded and proposes that a C2C (consumer-to-consumer) business model featuring specialized filters and an engaged community can be an effective response to this demand. Adopting a qualitative approach, the study employs different methods to validate Quiva's positioning in the market, exploring its potential positive impact on the surfing community. The analysis highlights how the platform contributes to reshaping contemporary marketplaces by serving specific niches in an innovative way. It is concluded that Quiva represents a disruptive solution for the surfboard trade, addressing current market gaps and promoting a safe and efficient experience for both individual and business sellers, as well as for buyers. Furthermore, the platform fosters the circular economy and strengthens the surfing community by facilitating access to and circulation of equipment in the market.

Key-words: Marketplace; C2C; Circular economy; Surfing community; Technology; Innovation; Niche e-commerce; Collaborative consumption; Digital transformation; Surfboards.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
2	CONTEXTO: MARKETPLACE DE NICHOS	4
3	DESAFIOS E SOLUÇÕES NA IMPLEMENTAÇÃO DA QUIVA	8
3.1	Desenvolvimento do software e design UI	11
3.2	Marketing	14
3.3	Formas de monetização do modelo de negócio	15
3.3.1	Resumo dos Modelos de Monetização Aplicáveis à Quiva em um Marketplace de Nicho	18
4	ANÁLISE DA SITUAÇÃO E PROPOSTA DE SOLUÇÃO	20
4.1	Estrutura societária Quiva	21
4.2	Organização das equipes	23
4.3	Proposta de Solução e Consolidação das Práticas	24
5	CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO	26
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	30

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução dos marketplace	3
Figura 2 - Maiores nichos de venda na internet	7
Figura 3 - Marketplace	7
Figura 4 - Resumo de tarefas notion	11
Figura 5 - Organograma front-end e back-end	14
Figura 6 - Sistema de monetização	18
Figura 7 - O que é um marketplace	19
Figura 8 - Projeção contratual	22
Figura 9 - Road map Quiva	23
Figura 10 - Página do intagram	28
Figura 11 - Landing page	29

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o comércio eletrônico vem se consolidando como um dos principais canais de consumo no Brasil, impulsionado pela digitalização e pela praticidade das compras online. Para iniciar um estudo sobre um marketplace de nicho, é essencial entender alguns dados e tendências do mercado atual.

O setor de vendas online teve um crescimento expressivo, especialmente em 2020, quando a pandemia de coronavírus acelerou a adoção do e-commerce tanto por parte dos consumidores quanto das empresas. De acordo com a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm), em parceria com a Neotrust, o setor registrou um aumento de 68% nas vendas em comparação a 2019.

Esse movimento também foi sentido entre as micro e pequenas empresas brasileiras. Segundo dados da terceira edição do Dashboard de Comércio Eletrônico Nacional, divulgados pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (Mdic) com base na Receita Federal e publicados pelo portal E-commerce Brasil, as vendas online dessas empresas saltaram de R\$ 5 bilhões em 2019 para R\$ 67 bilhões em 2024, um crescimento de quase 1.200%.

Apesar de boa parte desse avanço ter sido impulsionada pela pandemia, os números continuam expressivos nos anos seguintes. Em 2025, o comércio eletrônico brasileiro segue em expansão, se consolidando como um dos mercados de e-commerce que mais crescem no mundo.

Dentro desse contexto, os marketplaces têm ganhado destaque como modelos de negócio eficientes para conectar vendedores e compradores de diferentes segmentos. Em dezembro de 2024, por exemplo, o Mercado Livre liderava o setor no Brasil com 366,7 milhões de

acessos e 13% de market share, seguido pela Shopee, com 244,2 milhões de acessos e 8,7%, segundo o Relatório Setores do E-commerce da Conversion. Esses dados reforçam a importância do modelo de negócios 3P (third-party), em que a plataforma atua como intermediadora entre o vendedor e o comprador, como é o caso tanto do Mercado Livre quanto da Shopee.

Paralelamente, observa-se o crescimento de marketplaces especializados, voltados a públicos segmentados com necessidades mais específicas. No mercado de surfe, por exemplo, apesar da grande comunidade surfista no Brasil, ainda existe uma fragmentação no comércio online de pranchas e equipamentos. A maioria das transações acontece em redes sociais ou grupos informais, sem o apoio de uma plataforma dedicada que centralize, garanta segurança e aumente a visibilidade dessas negociações.

Essa lacuna motivou a criação da Quiva, um marketplace voltado exclusivamente ao universo do surfe. A proposta é não só fomentar o comércio de produtos relacionados à prática, mas também fortalecer a comunidade, oferecendo um canal estruturado para shapers locais, lojas e revendedores que não têm condições de criar um e-commerce próprio. Com a Quiva, esses vendedores ganham alcance, e os compradores, uma experiência mais prática, segura e confiável.

Além de aumentar a vida útil das pranchas de surfe fazendo parte da economia circular e impactando positivamente no meio ambiente, a Quiva promove a democratização do surfe disponibiliza materiais mais baratos para todo o Brasil.

Este estudo se torna relevante por contribuir para a compreensão dos desafios e oportunidades no desenvolvimento de um marketplace de nicho no Brasil, e como os hábitos de consumo influenciam a forma como o comércio online é estruturado, levando em consideração o incentivo da economia circular. Além disso, permite refletir sobre estratégias dentro do modelo de negócio, aquisição de usuários e inovação dentro de comunidades específicas, como a dos surfistas.

A pesquisa parte da seguinte pergunta-problema: quais fatores influenciaram o desenvolvimento de um marketplace de surfe no Brasil, as práticas utilizadas no desenvolvimento da quiva condizem com as boas práticas do mercado?

O objetivo central da pesquisa é analisar o processo de desenvolvimento de um marketplace de nicho voltado ao mercado de surfe no Brasil. Entre os objetivos específicos destacam-se :
 (i) descrever as principais ações e estratégias desenvolvidas pelo núcleo;
 (ii) observar, junto aos colaboradores, as percepções sobre os impactos dessas ações na trajetória da Quiva; e (iii) identificar os elementos que favorecem sua continuidade e sustentabilidade.

O estudo pretende abordar os principais desafios enfrentados na criação do modelo de negócio, avaliar se os processos utilizados alinham com as boas práticas do mercado, além de discutir estratégias de crescimento, falar da importância do incentivo à economia circular e posicionamento da marca dentro do mercado esportivo nacional.

A chegada do e-commerce no país, no início dos anos 2000 e boom das redes sociais dez anos depois ajudaram a pavimentar o comércio brasileiro para que os marketplaces pudessem prosperar.

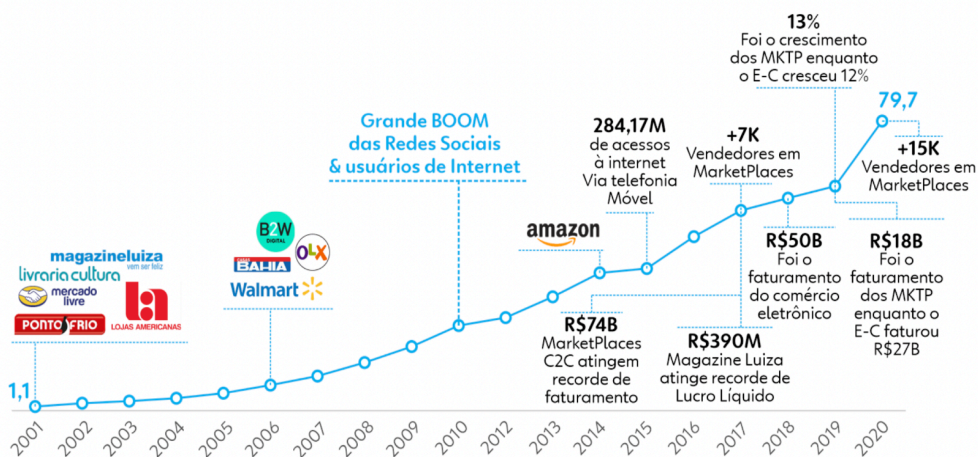


Figura 1 – Evolução dos marketplace.
 Fonte: Marketplaces digitais (Globo Gente, 2022).

2 CONTEXTO: MARKETPLACE DE NICHO

O desenvolvimento de startups tecnológicas e de plataformas digitais vem sendo amplamente estudado por autores que exploram a interseção entre tecnologia, comportamento do consumidor e inovação. De acordo com Ries (2011), o processo de criação de um *Produto Mínimo Viável (MVP)* é essencial para validar hipóteses de mercado com baixo custo e obter aprendizado contínuo, permitindo que novos empreendimentos tecnológicos se ajustem rapidamente às necessidades reais dos usuários. Complementando essa visão, Osterwalder e Pigneur (2010) destacam que o desenho de modelos de negócio baseados em plataformas digitais deve gerar valor para múltiplos perfis de usuários e prever fontes de receita diversificadas, especialmente quando se trata de negócios baseados em comunidade. Além disso, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021) enfatizam que, na era digital, as marcas que conseguem criar conexões humanas e senso de pertencimento em torno de um propósito comum tendem a se destacar, pois o consumidor atual valoriza experiências autênticas e personalizadas.

Dentro desse contexto teórico, os marketplaces de nicho surgem como uma resposta às transformações do comportamento digital. Vivemos em uma era marcada pela informação e pela conectividade, em que as pessoas utilizam a internet não apenas para consumir produtos, mas também para expressar estilos de vida, trocar experiências e formar comunidades online. Essas comunidades se organizam em torno de interesses específicos como surfe, automobilismo, moda sustentável ou cosméticos naturais e buscam espaços onde possam interagir com segurança e autenticidade.

Essa tendência reflete um movimento de descentralização do comércio digital. Ao longo dos últimos anos, notamos uma pulverização das vendas de produtos de nicho em plataformas genéricas como

Instagram, Facebook e WhatsApp. Embora esses canais permitam a criação de grupos e comunidades, eles não foram projetados para atender às necessidades específicas de compra e venda desses públicos. Faltam recursos que garantam segurança nas transações, padronização na exibição dos produtos e integração entre vendedores e consumidores que compartilham o mesmo estilo de vida.

É justamente nesse cenário que o marketplace de nicho se diferencia. Ele combina duas dimensões complementares: a comercial, que centraliza a venda e a compra de produtos especializados, e a comunitária, que conecta pessoas com os mesmos interesses e valores. Como destaca Tapscott e Williams (2006), plataformas colaborativas têm o poder de unir indivíduos em torno de causas e práticas comuns, criando ecossistemas digitais que fortalecem a confiança e o engajamento coletivo.

No caso do mercado de surfe, por exemplo, há uma comunidade fortemente conectada, mas fragmentada entre diferentes plataformas. Surfistas, shapers, lojas e prestadores de serviços convivem digitalmente em espaços dispersos, o que dificulta a criação de um ambiente único e confiável para o comércio e a troca de informações. Um marketplace de nicho voltado a esse público como a Quiva, objeto deste estudo atua como um hub digital, reunindo os principais agentes do ecossistema do surfe em um só lugar.

Além de oferecer um canal de vendas segmentado, esse tipo de plataforma fomenta a economia circular, prolongando o ciclo de vida dos produtos e incentivando práticas mais sustentáveis. Também fortalece pequenos empreendedores, como shapers e lojistas locais, que ganham visibilidade e acesso a uma audiência qualificada, sem depender de grandes intermediários. Para Maurya (2012), essa capacidade de validar e escalar soluções dentro de comunidades específicas é um dos pilares do sucesso de startups em mercados emergentes.

Por fim, marketplaces de nicho como a Quiva não apenas atendem a uma demanda comercial, mas também cumprem uma função social e

cultural. Eles criam um espaço de pertencimento, onde consumidores e produtores compartilham valores, conhecimento e propósito, aspectos fundamentais para a fidelização e o crescimento sustentável de um negócio digital. Assim, o marketplace deixa de ser apenas uma plataforma de transações e se torna um ambiente que conecta pessoas, fortalece identidades e transforma comunidades.

Levando em consideração que estamos na era da tecnologia e informação, onde as pessoas conseguem interagir e compartilhar estilos de vida e experiências na internet, possibilita a formação de comunidades online a partir de certas ferramentas tecnológicas como um marketplace de nicho.

Podemos enxergar demanda por ambientes online que reúne comercialização e comunidade de um produto de um nicho específico, a partir do momento em que notamos uma grande pulverização do comércio de produtos de nichos específicos com grupos e comunidades online em várias plataformas diferentes, como instagram, facebook e whatsapp. E nenhuma dessas plataformas é especializada para aquele nicho ou passar uma segurança e garantia na hora da compra. Portanto, a ideia de ter um marketplace de nicho onde reunimos pessoas com os mesmos interesses onde elas conseguem tirar dúvidas e vender serviços e principalmente vender o produto principal daquele nicho (ex; carro, surfe, cosméticos, ...)

Além de criarmos um ambiente seguro para tirar dúvidas e comercializar produtos, criamos um hub para todos os serviços e lojas que atuam com aquele nicho. Desde uma loja que quer ganhar visibilidade e ter um canal de venda direto com pessoas do meio, até prestadores de serviços que gostariam de anunciar qualquer tipo de serviço vinculado àquele nicho.

O desenvolvimento de startups tecnológicas, especialmente marketplaces digitais, exige a compreensão do contexto de mercado, das necessidades dos usuários e das estratégias de operação que garantam sustentabilidade e crescimento. Segundo Ries (2011), a construção de um

Produto Mínimo Viável (MVP) permite validar hipóteses de negócio com baixo custo, possibilitando ajustes rápidos e aprendizado contínuo. Além disso, Osterwalder e Pigneur (2010) destacam que o design de modelos de negócios baseados em plataformas digitais deve considerar múltiplas fontes de receita e a criação de valor para diferentes perfis de usuários.

Segmento	Faturamento	Crescimento [%]
Beleza e perfumaria	R\$ 2,11 bi	107,4
Móveis	R\$ 2,51 bi	94,4
Eletrônicos	R\$ 3,93 bi	68,4
Esporte e lazer	R\$ 1,57 bi	66,8

Figura 2 - Maiores nichos de venda na internet.
Fonte: Abcom.



Figura 3 - Marketplace.
Fonte: Patel, [s.d.].

3 DESAFIOS E SOLUÇÕES NA IMPLEMENTAÇÃO DA QUIVA

A análise da situação da Quiva evidencia um conjunto de desafios e oportunidades típicos de startups digitais, especialmente aquelas que atuam em nichos de mercado específicos, como o setor de surfe. O diagnóstico realizado considerou três frentes principais da empresa: desenvolvimento tecnológico e design de interface (UI/UX), marketing e construção de comunidade, e modelos de monetização.

No desenvolvimento do software, a Quiva enfrentou o desafio de transformar uma ideia inicial em um produto mínimo viável (MVP) funcional, conciliando a inovação tecnológica com a experiência do usuário. A integração de inteligência artificial no processo inicial de criação da interface permitiu acelerar o design, mas evidenciou a necessidade de refinamento profissional do layout e de implementação de melhorias técnicas contínuas. A formação de uma equipe estruturada de tecnologia e design, incluindo desenvolvedores e designers especializados, foi fundamental para garantir a evolução do aplicativo e sua capacidade de atender às expectativas dos usuários, refletindo a importância de práticas de desenvolvimento ágil e centrado no usuário em startups (Pressman, 2016; Nielsen, 1994; Ries, 2011).

Na área de marketing, a Quiva identificou a oportunidade de fortalecer sua presença digital e criar engajamento com os usuários por meio das redes sociais. Estratégias como a utilização da imagem pessoal dos fundadores e colaboradores para criar senso de pertencimento, produção de conteúdo consistente e planejamento de engajamento foram adotadas para construir uma comunidade sólida em torno da marca. Essas práticas refletem tendências reconhecidas no mercado de startups, nas quais o marketing digital e a humanização da marca desempenham

papel estratégico na fidelização e no crescimento da base de usuários (Kotler; Keller, 2012; Scott, 2017).

No que se refere à monetização, a Quiva estruturou um modelo diversificado, combinando comissões sobre vendas, planos de assinatura para profissionais do setor e venda de espaços publicitários. Essa abordagem permitiu à empresa gerar receita de forma sustentável, ao mesmo tempo em que amplia o valor percebido pelos usuários e fortalece sua posição no mercado. A diversificação das fontes de receita é uma prática recomendada para startups, pois reduz riscos e cria oportunidades de escalabilidade (Osterwalder; Pigneur, 2010; Maurya, 2012).

O diagnóstico da Quiva revela, portanto, que a empresa se encontra em um estágio de consolidação, com potencial de crescimento significativo. Os principais desafios estão relacionados à manutenção da qualidade do software, à expansão da comunidade de usuários e à otimização das estratégias de monetização. Ao mesmo tempo, as oportunidades incluem o fortalecimento da marca no nicho de surfe, a criação de serviços agregados e premium, e a ampliação do impacto da plataforma no ecossistema de consumo colaborativo e economia circular do setor.

A partir desse diagnóstico, os capítulos seguintes detalham, de forma integrada, como cada área, desenvolvimento tecnológico, marketing e monetização contribui para transformar os desafios em oportunidades estratégicas para a Quiva.

O marketplace Quiva constitui o objeto de estudo deste Trabalho de Conclusão de Curso. A investigação da realidade da empresa foi conduzida a partir da análise das estratégias adotadas nas áreas de desenvolvimento tecnológico, marketing e monetização, bem como das decisões estruturais tomadas pelos sócios e colaboradores ao longo da trajetória da startup. A experiência prática dos fundadores, combinada com dados de desempenho da plataforma e observações de mercado, permitiu compreender o contexto em que a Quiva se insere, os desafios enfrentados e as oportunidades identificadas.

A origem da Quiva remonta ao final de 2024, quando o sócio-fundador Diego Vilhena, então residindo na Califórnia, identificou uma demanda no mercado de surfe a partir de experiências observadas em San Diego. Após discutir a proposta com Rodrigo Tavares, cofundador e autor deste trabalho, os dois desenvolveram os primeiros conceitos do aplicativo, incluindo filtros e funcionalidades adaptadas às necessidades reais dos surfistas, contando com o auxílio de uma inteligência artificial para criar a interface inicial (Norman, 2013; Cooper et al., 2014).

Com a ideia validada, o próximo passo foi estruturar a equipe de tecnologia. Após tentativas de encontrar um desenvolvedor alinhado aos objetivos da empresa, Lucas foi incorporado como sócio e CTO por meio de um contrato de vesting, recebendo 10% de participação na empresa. Sua entrada possibilitou a conclusão do MVP e a implementação das funcionalidades básicas do aplicativo, incluindo processos de pagamento, logística e métricas analíticas. Paralelamente, a reformulação do layout e design UI/UX foi assumida por Clara, garantindo uma experiência mais profissional e intuitiva para os usuários (Cooper et al., 2014; Krug, 2014).

Na área de marketing, a Quiva estruturou uma frente estratégica voltada para redes sociais, com a produção de conteúdo, planejamento de engajamento e utilização da imagem dos fundadores e colaboradores como forma de criar senso de pertencimento na comunidade. Kotler e Keller (2016) destacam que estratégias de marketing digital, aliadas à humanização da marca e engajamento da comunidade, aumentam a fidelidade dos clientes e a visibilidade da empresa. O planejamento de posts e captação de parcerias com surfistas e marcas do setor contribuiu para o crescimento da comunidade, refletido em um aumento de seguidores no Instagram e na participação ativa dos usuários em eventos e campeonatos de surfe.

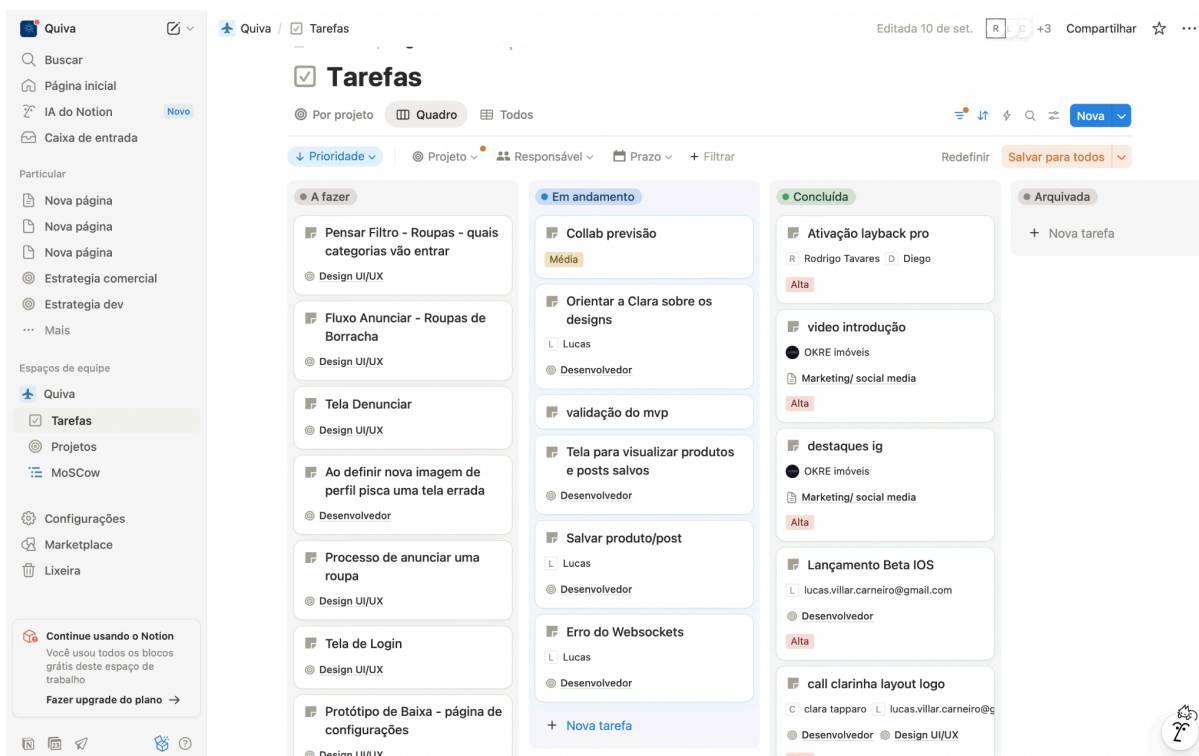


Figura 4 – Resumo de tarefas notion.
Fonte: Notion, [s.d.].

3.1 Desenvolvimento do software e design UI

O desenvolvimento de software em startups exige uma abordagem ágil, experimental e centrada no usuário. De acordo com Pressman (2016), o processo de engenharia de software deve equilibrar estrutura e flexibilidade, especialmente em contextos inovadores, nos quais o produto ainda está em fase de validação. Para Ries (2011), a aplicação do conceito de Produto Mínimo Viável (MVP) é uma prática essencial para startups, pois permite testar hipóteses de valor com o mínimo de recursos possível, ajustando o produto a partir do feedback real dos usuários.

No campo do design digital, Nielsen (1994) e Krug (2014) destacam que a experiência do usuário (UX) e a interface (UI) são elementos determinantes para o sucesso de produtos tecnológicos. Um design intuitivo, acessível e esteticamente coerente contribui para a fidelização dos usuários e reduz barreiras de adoção. Nesse sentido, as boas práticas de mercado enfatizam a integração entre as áreas de tecnologia e design, criando equipes multidisciplinares que unem desenvolvedores,

designers e gestores de produto em torno de um mesmo propósito: oferecer valor ao usuário (Cooper, Reimann; Cronin, 2014).

O desenvolvimento da plataforma Quiva começou com o auxílio da Bolt, uma inteligência artificial utilizada pelos sócios para criar a primeira interface do aplicativo. A partir dessa interface inicial, avançou-se para a segunda etapa do processo, que consistiu na busca por um desenvolvedor de back-end capaz de acompanhar o projeto de perto e assumir a responsabilidade pela área de TI ao longo da vida ativa da empresa.

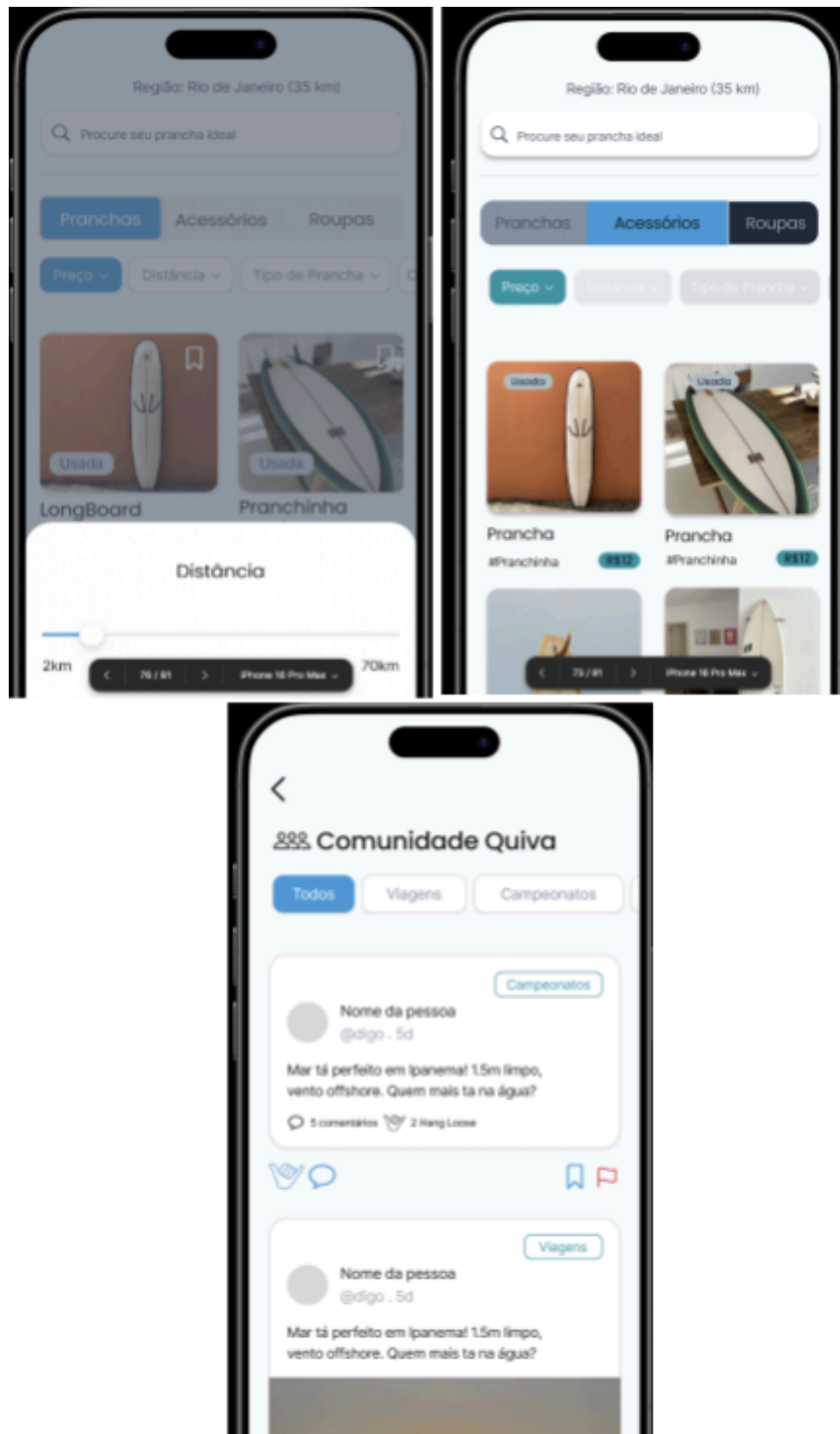
Foi então que a equipe buscou um sócio que pudesse assumir o cargo de CTO (Chief Technology Officer) e se alinhar aos objetivos da Quiva. Após uma reunião com Lucas, firmou-se um contrato de vesting, no qual ele receberia participação societária progressiva conforme o desenvolvimento do aplicativo. O contrato, com término previsto para o meio do próximo ano, oficializa a entrada de Lucas no quadro societário, atribuindo-lhe 10% de participação na empresa. Com sua chegada, foi possível finalizar a etapa de MVP e entregar a primeira versão funcional do aplicativo.

Com o lançamento da primeira versão, iniciaram-se três etapas fundamentais para a estruturação da área de tecnologia da empresa. A primeira foi a coleta de feedbacks dos usuários, com o objetivo de implementar melhorias e corrigir bugs, tarefa liderada por Lucas. A segunda etapa foi a reformulação do layout do aplicativo, uma vez que o design inicial, desenvolvido por inteligência artificial, ainda não refletia a identidade profissional da marca. Para isso, a empresa buscou uma designer por meio do grupo Apple Developer

Group da PUC-Rio, contratando Clara, que ficou responsável pela reformulação das páginas e assumiu a liderança da área de design UI/UX da Quiva.

A partir dessas etapas, a empresa consolidou sua estrutura de tecnologia e design, dividida em duas frentes principais: back-end (Lucas) e design UI/UX (Clara). Com essas funções bem definidas, foi iniciado um

processo de supervisão e desenvolvimento contínuo, utilizando ferramentas de gestão ágil como Trello e Notion, que, segundo Sommerville (2019), são essenciais para promover a transparência e a colaboração em equipes distribuídas.



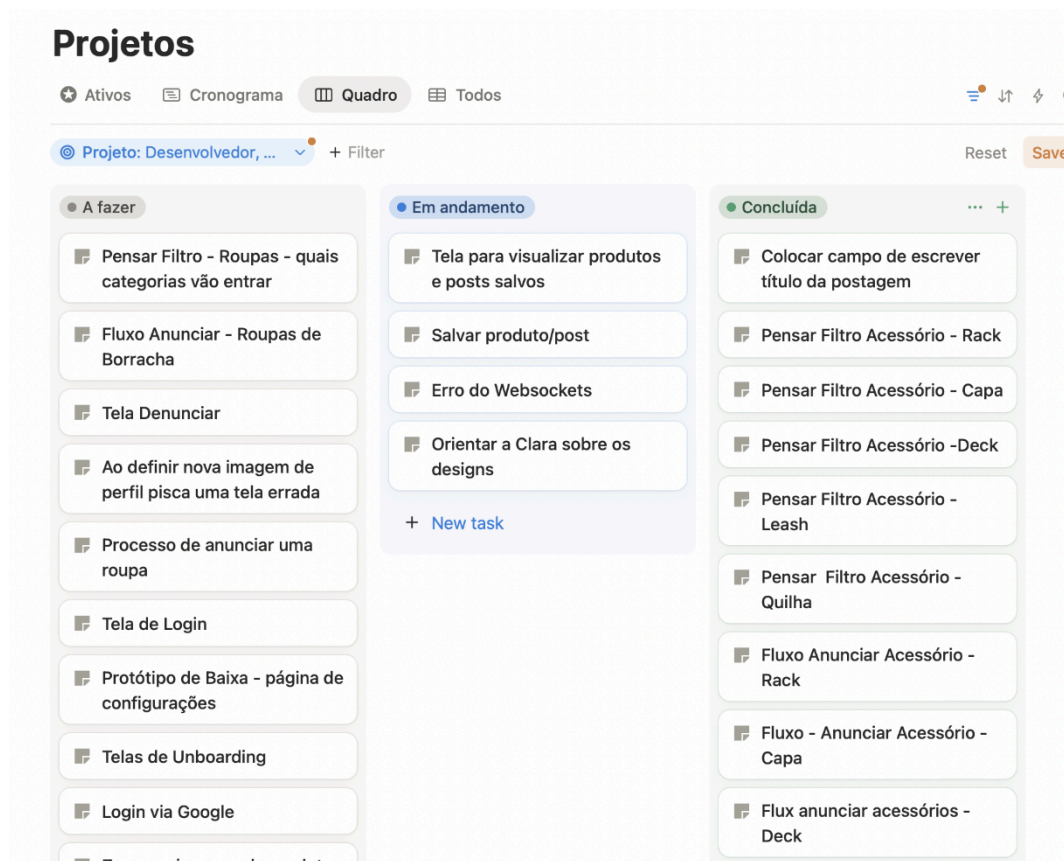


Figura 5 – Organograma front-end e back-end.
Fonte: Stone, 2021.

3.2 Marketing

Nas startups, a área de marketing é geralmente estruturada de forma enxuta e estratégica, priorizando ações de alto impacto e baixo custo que permitam validar hipóteses e gerar engajamento rápido com o público. Diferentemente de empresas tradicionais, as startups utilizam fortemente o marketing digital e as redes sociais como principais canais de comunicação, promoção e relacionamento com o cliente. Segundo Ries (2011), o marketing em startups está intimamente ligado à metodologia *Lean Startup*, que valoriza a experimentação contínua, a mensuração de resultados e a adaptação rápida às respostas do mercado.

Nesse contexto, práticas como o marketing de conteúdo, o branding digital e o posicionamento dos fundadores como embaixadores

da marca tornaram-se estratégias recorrentes. De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), na era do *Marketing 4.0*, os consumidores valorizam marcas que expressam autenticidade e estabelecem conexões humanas. Assim, o uso da imagem dos sócios e fundadores como representantes da marca contribui para o fortalecimento do relacionamento com os clientes e para a criação de comunidades digitais mais engajadas.

A estruturação da área de marketing na Quiva iniciou-se com a contratação de um colaborador responsável pelas redes sociais e pelo marketing da empresa, encarregado de criar um manual da marca e planejar conteúdos voltados à geração de engajamento e à formação de uma comunidade em torno da Quiva. Essa estratégia foi baseada em boas práticas de mercado, com o objetivo de construir uma presença digital consistente e próxima do público-alvo.

A Quiva adotou como pilar central a criação de uma frente forte nas redes sociais, associando publicamente as pessoas responsáveis pela criação da empresa à marca. Essa decisão fundamenta-se na percepção de que a humanização da marca, por meio da exposição dos fundadores, aumenta o senso de pertencimento dos clientes e reforça o vínculo emocional com a empresa prática corroborada por estudos sobre branding pessoal e humanização de marcas (Keller, 2013; Aaker, 1997).

Dessa forma, o marketing da Quiva não se limita à promoção de produtos e serviços, mas busca construir uma comunidade engajada, alinhada aos valores do surfe e ao estilo de vida que a marca representa. Essa abordagem reforça o posicionamento da Quiva como uma marca autêntica, próxima e relevante dentro do ecossistema digital, o que vai ao encontro das novas dinâmicas de consumo observadas no ambiente online (Scott, 2020).

3.3 Formas de monetização do modelo de negócio

A definição de um modelo de monetização claro e sustentável é essencial para o sucesso de startups e negócios digitais, especialmente

em plataformas baseadas em economia colaborativa. De acordo com Osterwalder e Pigneur (2010), o modelo de negócios representa a lógica pela qual uma organização cria, entrega e captura valor, sendo a monetização um de seus principais componentes. Em marketplaces digitais, a escolha das fontes de receita deve equilibrar a geração de valor para o usuário e a sustentabilidade financeira da plataforma.

Segundo Timmers (1998), os marketplaces configuram-se como intermediários digitais que conecta compradores e vendedores, podendo monetizar suas operações por meio de taxas de transação, assinaturas, publicidade ou serviços complementares. Em um cenário marcado pela transformação digital e pela economia de plataformas, a diversificação das fontes de receita torna-se uma boa prática de mercado, reduzindo riscos e ampliando o potencial de crescimento (Tapscott; Williams, 2006).

No caso da Quiva, marketplace voltado ao setor de surfe, o modelo de negócios baseia-se principalmente no formato C2C (*consumer to consumer*), no qual usuários particulares podem anunciar e vender pranchas novas ou usadas diretamente a outros consumidores. A proposta da plataforma é facilitar esse tipo de transação entre surfistas, promovendo a economia circular no setor. Além disso, o aplicativo também contempla estratégias voltadas para profissionais da área, como lojas especializadas e *shapers*, ampliando seu alcance e fortalecendo sua presença no mercado.

A monetização da plataforma ocorre por meio de diferentes fontes de receita. A primeira delas é a comissão sobre as vendas realizadas por usuários particulares. O anúncio das pranchas é gratuito, mas, quando ocorre uma venda, a plataforma retém uma taxa que cobre os custos operacionais e garante a sustentabilidade do serviço. Essa prática é amplamente utilizada por marketplaces de bens usados, sendo reconhecida por alinhar o sucesso da plataforma ao sucesso dos usuários (Kalakota; Robinson, 2001).

Outra frente importante de monetização está nos planos de assinatura destinados a lojas e shapers. Esses profissionais podem optar

por diferentes níveis de planos pagos, que oferecem benefícios como maior visibilidade dos anúncios, destaque nos resultados de busca, ferramentas de análise de desempenho, suporte prioritário e uma vitrine personalizada dentro do aplicativo. Esse modelo de assinatura, conforme ressalta Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), cria uma relação de longo prazo entre empresa e cliente, fortalecendo a fidelização e permitindo previsibilidade de receita.

Além disso, a plataforma gera receita por meio da venda de espaços publicitários para marcas do setor de surfe, como fabricantes de pranchas, acessórios, roupas, eventos e escolas de surfe. Esses anúncios são estrategicamente posicionados dentro do aplicativo em banners, seções patrocinadas ou posts promocionais, sendo segmentados conforme o perfil de navegação dos usuários, o que aumenta a efetividade e o retorno sobre o investimento para os anunciantes (Kotler; Keller, 2012).

O aplicativo está disponível gratuitamente para download nas principais plataformas digitais, como a Apple Store (iOS) e a Google Play Store (Android), o que garante acessibilidade a um público amplo e facilita futuras ações de marketing e parcerias estratégicas.

Além das formas de monetização já em operação, a plataforma prevê, em sua expansão, a integração de novos recursos, como a venda de serviços agregados (ex.: seguro para pranchas, transporte especializado, garantia estendida), um marketplace de acessórios (como quilhas, leash, capas e parafina) e assinaturas premium voltadas a compradores, com funcionalidades como alertas personalizados, acesso antecipado a novos anúncios e recomendações baseadas em interesse.

Com esse modelo diversificado, a Quiva busca garantir sustentabilidade financeira ao mesmo tempo em que oferece valor real para diferentes perfis de usuários, desde surfistas ocasionais até profissionais do setor, consolidando-se como uma solução completa para compra e venda de pranchas e equipamentos de surfe. Essa estratégia está alinhada ao conceito de criação compartilhada de valor proposto por

Prahalad e Ramaswamy (2004), no qual o engajamento ativo dos consumidores é parte fundamental da geração de valor nos ecossistemas digitais.

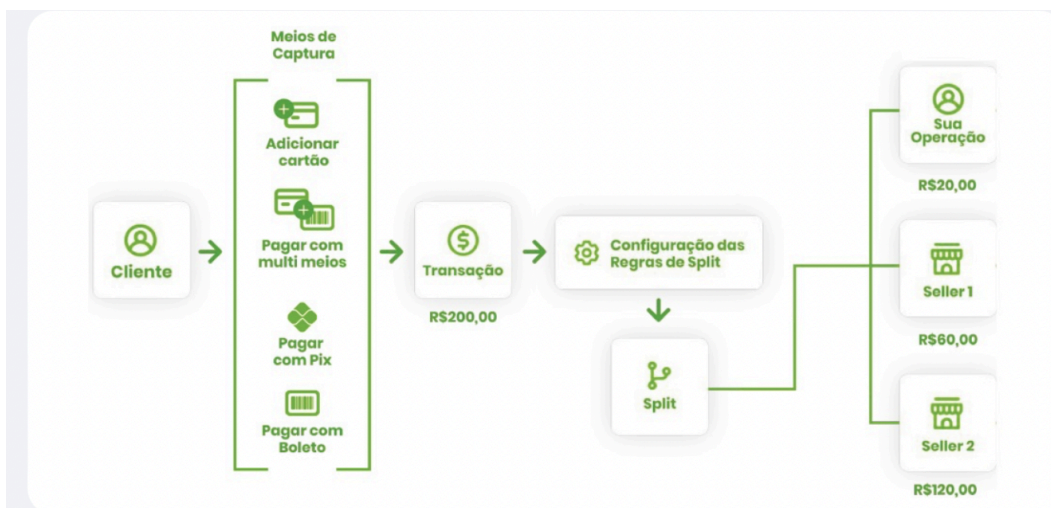


Figura 6 – sistema de monetização.
Fonte: Stone, 2021.

3.3.1 Resumo dos Modelos de Monetização Aplicáveis à Quiva em um Marketplace de Nicho

No contexto de marketplaces de nicho, como é o caso da Quiva, plataforma voltada à compra e venda de pranchas e equipamentos de surfe, diferentes modelos de monetização podem ser adotados conforme o comportamento dos usuários e a proposta de valor da empresa. Um dos modelos mais comuns é o de venda direta, em que a receita é obtida a partir de transações pontuais sem recorrência, o que se adequa a produtos de ciclo de compra mais espaçados, como pranchas e acessórios técnicos.

Outro modelo potencial é o de venda direta recorrente, aplicado quando a plataforma oferece serviços ou produtos de forma contínua, por meio de pagamentos periódicos. Embora menos presente no mercado de surfe, essa alternativa pode ser explorada futuramente pela Quiva em serviços complementares, como manutenção, reparo ou conteúdos exclusivos.

O modelo de publicidade também representa uma fonte relevante de monetização, especialmente em nichos com público segmentado. No caso da Quiva, marcas de pranchas, shapers, lojas especializadas e escolas de surfe podem utilizar a plataforma para promover seus produtos e serviços, aproveitando a alta afinidade da audiência.

A assinatura surge como outra opção, permitindo que fornecedores ou consumidores obtenham acesso a funcionalidades avançadas, maior visibilidade ou benefícios exclusivos. Esse modelo pode incluir ferramentas adicionais, posicionamento prioritário nas buscas ou relatórios de desempenho dos anúncios.

Além disso, a tarifa por listagem pode ser aplicada mediante cobrança por anúncio cadastrado na plataforma. Essa modalidade funciona adequadamente quando existe grande volume de anúncios e quando a visibilidade gerada pelo marketplace agrega valor ao fornecedor.

Por fim, o destaque de listagens e anúncios configura uma estratégia de monetização que oferece maior exposição aos vendedores. Ao pagarem um valor adicional, fornecedores podem priorizar seus produtos nas páginas da plataforma, desde que tal prática seja implementada de forma equilibrada para não comprometer a experiência do usuário.

Assim, a escolha do modelo ideal para a Quiva depende da análise do comportamento dos surfistas, das necessidades dos fornecedores e da capacidade da plataforma de gerar valor, mantendo um equilíbrio entre usabilidade, visibilidade e sustentabilidade financeira.



Figura 7 – O que é um marketplace.
Fonte: iugu, 2024.

4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO E PROPOSTA DE SOLUÇÃO

A análise da estrutura organizacional e a definição de processos internos são etapas essenciais para o desenvolvimento sustentável de uma empresa, sobretudo em negócios digitais como marketplaces. Segundo Chiavenato (2014), a estrutura organizacional representa a forma pela qual as atividades de uma empresa são divididas, organizadas e coordenadas, permitindo a execução eficiente das estratégias corporativas.

A literatura em gestão destaca que a clareza na distribuição de papéis e responsabilidades entre sócios e equipes é determinante para o bom desempenho operacional. Mintzberg (2003) descreve que uma estrutura eficaz deve equilibrar a divisão de trabalho com a coordenação entre áreas, promovendo autonomia, mas também coesão em torno de objetivos estratégicos.

No contexto das startups e empresas digitais, a flexibilidade estrutural é uma característica essencial. Conforme Blank e Dorf (2012), no modelo Startup Enxuta, a capacidade de adaptação das equipes e a validação contínua de hipóteses são fatores críticos para o crescimento sustentável de negócios inovadores.

Quanto à gestão de equipes e cronogramas, o uso de metodologias ágeis vem se consolidando como prática recomendada. Segundo Schwaber e Sutherland (2020), criadores do Scrum, o gerenciamento ágil permite maior visibilidade do progresso, facilita a colaboração entre áreas e promove entregas contínuas de valor. A literatura sobre metodologias ágeis também enfatiza a importância da comunicação e do acompanhamento de desempenho, como destacam Highsmith (2013) e Ries (2011).

No que diz respeito à estrutura societária, Oliveira (2016) argumenta que a formalização da sociedade e a definição clara das

participações e funções de cada sócio são elementos fundamentais para garantir a governança, a transparência e a continuidade das operações empresariais. Esse alinhamento entre sócios é apontado por Dornelas (2018) como um dos pilares da sustentabilidade das startups, uma vez que minimiza conflitos e direciona esforços para o crescimento coletivo.

4.1 Estrutura societária Quiva

Como aluno da PUC e empreendedor de 23 anos, desenvolvi junto aos meus sócios um modelo de estrutura societária que fosse justo, estratégico e coerente com as práticas de governança adotadas no ecossistema de startups. Inicialmente, os sócios Rodrigo e Diego firmaram uma parceria de desenvolvimento com o Lucas, responsável pela área de tecnologia da informação, com o objetivo de criar uma relação societária sólida e meritocrática.

Para isso, foi desenvolvido um contrato de vesting, instrumento amplamente utilizado no mercado de startups (Dornelas, 2018; Blank; Dorf, 2012). O vesting estabelece a aquisição progressiva de participação societária conforme metas e entregas previamente definidas, promovendo comprometimento e equilíbrio entre contribuição e recompensa.

No caso da Quiva, o contrato previa que Lucas receberia 5% de participação após o desenvolvimento e o lançamento do aplicativo nas plataformas Apple Store e Google Play. Após cinco meses, com a entrega das etapas de correção de bugs e implementação de sistemas de logística e pagamento, sua participação subiria para 10%. Por fim, ao concluir um ciclo de 12 meses, incluindo o desenvolvimento de outros dois aplicativos de nicho, Lucas passaria a deter 33% de uma holding de tecnologia (Quiver Tecnologia LTDA), que, por sua vez, detém 50% dos marketplaces de nicho.

Essa estrutura societária foi desenhada para garantir alinhamento de longo prazo entre os sócios, valorizando tanto o capital intelectual quanto o esforço prático na construção do produto. Conforme Oliveira (2016) e Dornelas (2018), a governança baseada em contratos de vesting

é uma prática consolidada para reduzir riscos de conflitos societários e incentivar o engajamento contínuo dos colaboradores-chave.

A escolha pelo modelo de holding, compartilhada entre Rodrigo, Diego e Lucas (33% cada), reflete uma estratégia de expansão sustentável e replicável, permitindo a criação de novos produtos sob a mesma estrutura tecnológica. Essa decisão está em linha com o conceito de “arquitetura organizacional em rede”, descrito por Mintzberg (2003) e Castells (2000), em que diferentes unidades de negócio compartilham recursos e know-how, mantendo autonomia operacional e sinergia estratégica.

TABELA DE PROJEÇÃO CONTRATUAL			
MOMENTO CONTRATUAL	SERVIÇO	QUOTAS DA CONTRATANTE	PRAZO
1	Elaboração do <i>software</i> , da forma indicada pela CONTRATANTE , à forma de sua preferência e funcional para a utilização em aparelhos móveis (celulares, tablets e afins) e correção de <i>bugs</i> até o “ <u>Lançamento técnico do app nas lojas (Apple e Google Play)</u> ” (cf. <u>Projeção do App no Tempo</u>).	5%	Até 5 meses da assinatura deste CONTRATO (com a aprovação do serviço).
2	Correção de bugs e realização de ajustes à forma requerida pela CONTRATANTE após o “ <u>Lançamento técnico do app nas lojas (Apple e Google Play)</u> ”, até o “ <u>Lançamento Oficial (soft launch)</u> ” (cf. <u>Projeção do App no Tempo</u>).	10%	Até três meses a partir do fim do MOMENTO CONTRATUAL 1 (com a aprovação do serviço).
3	Correção de bugs e realização de ajustes remanescentes a critério da CONTRATANTE dentro de <u>três meses do “Lançamento Oficial (soft launch)”</u> (cf. <u>Projeção do App no Tempo</u>).	33% <i>holding</i> de tecnologia	Até três meses a partir do fim do MOMENTO CONTRATUAL 2 (com a aprovação do serviço).

Figura 8 – Projeção contratual.
Fonte: Contrato Social.

PROJEÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DO SOFTWARE (APLICATIVO) NO TEMPO

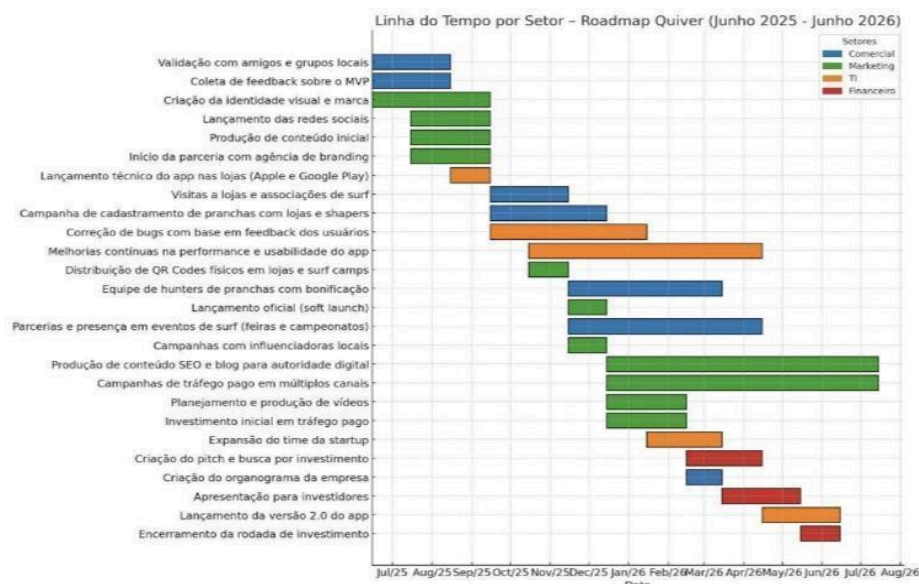


Figura 9 – Road map quiva.
Fonte: Contrato social

4.2 Organização das equipes

A organização e o alinhamento das áreas da Quiva sempre representaram um desafio, considerando que marketing, design e tecnologia precisavam avançar de forma integrada para o sucesso do projeto. Esse desafio, típico de startups em fase inicial, foi enfrentado por meio da implementação de técnicas de planejamento colaborativo e gestão ágil**, o que permitiu adaptar os cronogramas conforme as metas estratégicas da empresa.

No setor de tecnologia, liderado por Lucas, e de design, sob responsabilidade de Clara, a principal dificuldade foi conciliar os diferentes ritmos de trabalho. Clara, atuando como freelancer, executava entregas pontuais e concentradas, enquanto Lucas, vinculado ao contrato de vesting, seguia um cronograma mais extenso e iterativo. Essa diferença exigiu coordenação contínua e flexibilidade, características centrais da metodologia *Scrum* (Schwaber; Sutherland, 2020).

A solução adotada pela equipe foi criar um cronograma de prioridades, com revisões semanais, definindo quais interfaces e telas deveriam ser implementadas primeiro. Clara refez as páginas do aplicativo, que foram implantadas gradualmente no código por Lucas, com reuniões semanais de alinhamento e feedback baseadas em testes de usuários, prática alinhada ao ciclo de aprendizado contínuo proposto por Ries (2011) na Startup Enxuta.

Na área de marketing, liderada por Murilo, as ações foram organizadas em ciclos semanais, integrando o planejamento de conteúdo às metas de captação e comunicação da marca. O acompanhamento próximo da produção de conteúdo e a revisão das estratégias de engajamento refletem o conceito de marketing ágil, discutido por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021) no Marketing 5.0, em que as decisões são guiadas por dados, interação com o público e adaptação rápida.

Essas práticas reforçam a capacidade da equipe Quiva de se ajustar às demandas do mercado, mantendo comunicação aberta entre os setores e entregando valor de forma iterativa exatamente o que autores como Highsmith (2013) e Blank & Dorf (2012) descrevem como os pilares da inovação organizacional.

4.3 Proposta de Solução e Consolidação das Práticas

A partir da análise da estrutura atual da Quiva e dos desafios identificados no processo de desenvolvimento do marketplace, propõe-se a adoção de uma estrutura organizacional híbrida. O objetivo é preservar a flexibilidade operacional característica de startups, ao mesmo tempo em que se avança na formalização de processos internos e na definição de responsabilidades. A consolidação desse modelo é essencial para garantir crescimento sustentável, melhorar a eficiência das rotinas e fortalecer a gestão empresarial.

Nesse contexto, destacam-se três práticas centrais:

1. **Documentação das funções e entregas de cada área**, com base na metodologia de *Objectives and Key Results*(OKRs),

permitindo o acompanhamento estruturado das metas e a clareza sobre o papel de cada membro da equipe.

2. **Realização de reuniões semanais de alinhamento interdepartamental**, com o intuito de promover integração entre as áreas de marketing, comercial e tecnologia, garantindo comunicação contínua e tomada de decisão alinhada às prioridades do negócio.
3. **Formalização da sociedade do responsável pela área de tecnologia**, medida que reforça a governança organizacional e amplia a segurança jurídica da empresa.

Essas práticas estão alinhadas às recomendações de Highsmith (2013) e Oliveira (2016), que enfatizam a relevância de processos claros, papéis bem definidos e fluxos de comunicação constantes para a consolidação de negócios digitais.

Com a implementação dessas ações, já é possível observar resultados significativos. A equipe demonstra crescente adaptação às novas rotinas, o que reflete diretamente no desempenho operacional e no desenvolvimento da comunidade de usuários. Nas primeiras semanas após o lançamento oficial, a Quiva alcançou aproximadamente **200 usuários ativos**, com mais de **80 pranchas cadastradas** na plataforma. Paralelamente, foi estruturada uma presença consistente nas redes sociais e firmadas parcerias estratégicas com atores relevantes do mercado de surfe.

Atualmente, as áreas de marketing, comercial e tecnologia encontram-se estruturadas e em constante evolução. A consolidação dessas práticas organizacionais tem contribuído para o fortalecimento da Quiva enquanto marketplace de nicho, ampliando sua capacidade de atender às demandas dos usuários e de fomentar a comunidade de surfe de maneira sustentável.

5 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

O desenvolvimento do marketplace Quiva, voltado ao mercado de surfe, permitiu compreender na prática os desafios e as oportunidades de criar um negócio digital de nicho no Brasil. Desde o início do projeto, a intenção sempre foi ir além da ideia de uma simples plataforma de compra e venda, buscando construir um espaço que conectasse pessoas, fortalecesse a economia circular e valorizasse a comunidade do surfe.

Ao longo deste estudo, foi possível observar que a criação de um marketplace de nicho exige um equilíbrio entre inovação tecnológica, estrutura organizacional eficiente e gestão colaborativa das equipes. Assim como apontam Ries (2011) e Blank & Dorf (2012), a aplicação dos princípios da *Startup Enxuta* foi essencial para que a Quiva validasse hipóteses com baixo custo, aprendesse rápido e evoluísse com base no feedback dos usuários uma prática que se mostrou decisiva para ajustar o produto às reais necessidades do público surfista.

No campo da gestão organizacional, as decisões estruturais da Quiva seguiram boas práticas amplamente discutidas por Chiavenato (2014) e Mintzberg (2003), principalmente no que diz respeito à clareza de papéis e à coordenação entre áreas. A criação de um contrato de vesting e a formação de uma holding tecnológica foram estratégias que demonstraram maturidade na governança e uma visão de longo prazo, alinhada ao que Dornelas (2018) e Oliveira (2016) destacam como pilares da sustentabilidade empresarial em startups.

A organização das equipes também foi um ponto de aprendizado fundamental. Com o uso de metodologias ágeis, inspiradas em Schwaber & Sutherland (2020) e Highsmith (2013), a Quiva conseguiu adaptar os cronogramas e manter o foco em entregas de valor, mesmo com ritmos de trabalho diferentes entre os setores. As reuniões semanais, o

acompanhamento de tarefas em ferramentas digitais e o ciclo contínuo de ajustes e testes mostraram que, mais do que seguir um método, é a colaboração entre as pessoas que sustenta o progresso de uma startup.

No marketing, as estratégias adotadas refletem o que Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021) chamam de *Marketing 5.0*, no qual a tecnologia é usada para gerar conexões humanas e fortalecer comunidades. A humanização da marca, a proximidade com o público e o uso da imagem dos fundadores nas redes sociais mostraram-se práticas eficazes para construir engajamento e identidade, um reflexo do novo comportamento digital dos consumidores.

Além disso, o estudo evidenciou que a diversificação das fontes de receita é essencial para a sustentabilidade financeira de marketplaces digitais, confirmando as análises de Osterwalder & Pigneur (2010) e Cusumano et al. (2019). O modelo da Quiva, que combina comissões sobre vendas, assinaturas e espaços publicitários, se mostrou coerente com as melhores práticas do mercado, garantindo autonomia financeira e escalabilidade.

Como aluno e empreendedor, posso dizer que este projeto foi mais do que um estudo técnico, foi uma experiência de aprendizado sobre como transformar uma ideia em algo concreto, aplicando teoria e prática de forma integrada. A Quiva nasceu de uma paixão pelo surfe, mas se consolidou como um exemplo de como a inovação pode surgir da observação de problemas reais e dá vontade de solucioná-los com propósito.

Do ponto de vista acadêmico, este trabalho contribui para ampliar a compreensão sobre o desenvolvimento de marketplaces de nicho no Brasil, um campo ainda pouco explorado. Mostra como a combinação entre metodologias ágeis, governança clara e estratégias de marketing orientadas à comunidade pode resultar em negócios digitais sustentáveis e conectados à realidade do consumidor contemporâneo.

Do ponto de vista prático, o estudo oferece uma visão real sobre as etapas de criação e validação de uma startup, desde o desenho do

modelo de negócio até a consolidação da equipe e das operações internas. Ele também reforça que, em um cenário de constante mudança, o mais importante é manter a capacidade de adaptação, aprendizado e colaboração.

Conclui-se, portanto, que o desenvolvimento da Quiva confirma a viabilidade de um marketplace especializado no mercado de surfe, sustentado por boas práticas de gestão, inovação e propósito social. A jornada da empresa mostra que, quando teoria e prática se encontram, é possível construir negócios digitais que não apenas gerem lucro, mas também fortaleçam comunidades e promovam impacto positivo.

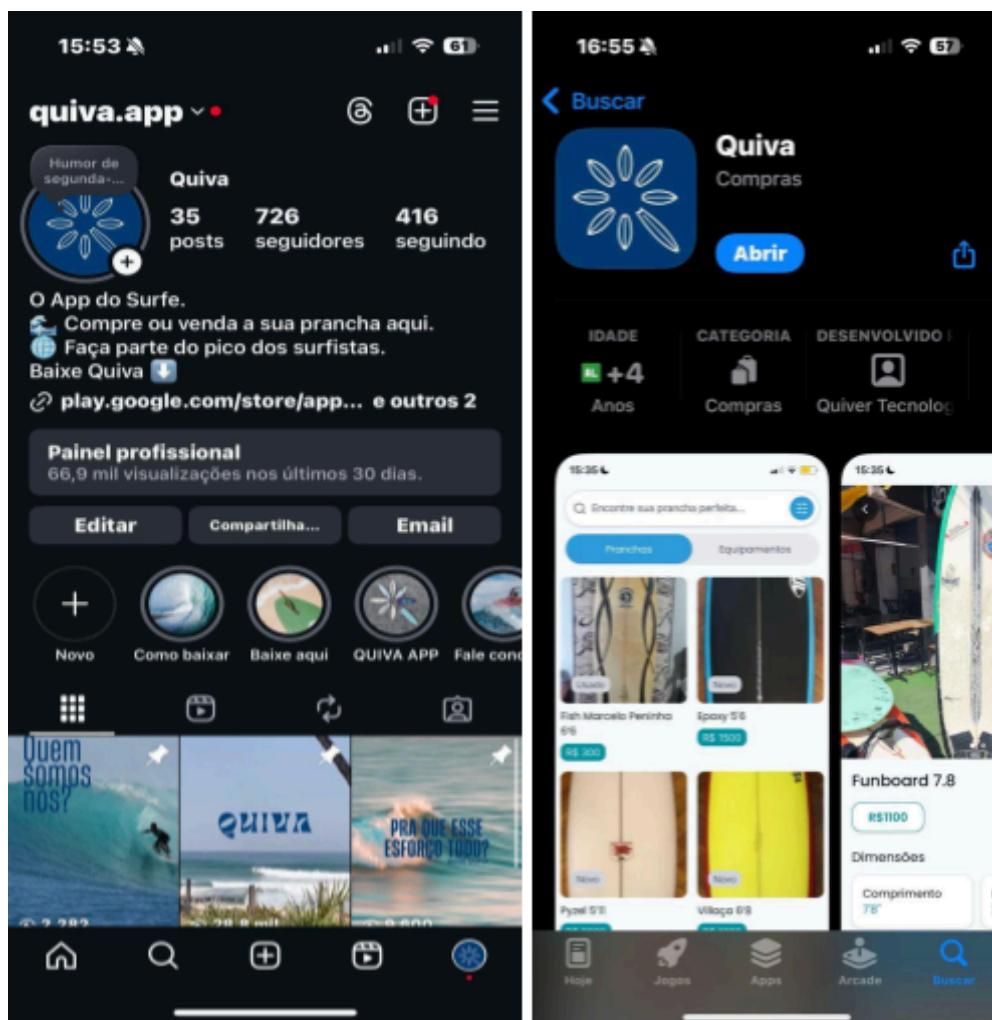


Figura 10 – Página do Instagram.
Fonte: Instagram, Quiva, [s.d.].

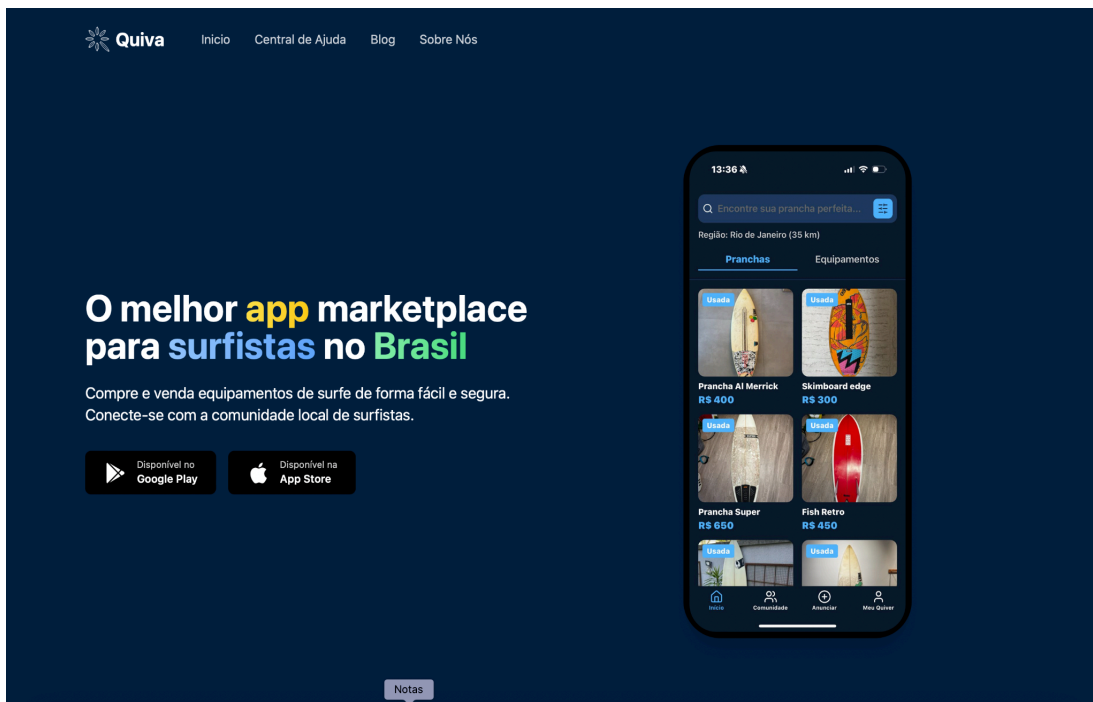


Figura 11 – Landing page.
Fonte: Quiva, [s.d.].

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, J. L. Dimensions of brand personality. **Journal of Marketing Research**, v. 34, n. 3, p. 347–356, 1997.

ALVARENGA, Darlan. Com pandemia, comércio eletrônico tem salto em 2020 e dobra participação no varejo brasileiro. **G1**, 26 fev. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/02/26/co'm-pandemia-comercio-eletronico-tem-salto-em-2020-e-dobra-participacao-no-varejo-brasileiro.gh.html>. Acesso em: 7 out. 2025.

BLANK, S.; DORF, B. **Startup enxuta**: o manual do empreendedor. São Paulo: Alta Books, 2012.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CHESBROUGH, H. **Open innovation**: the new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

COOPER, A.; REIMANN, R.; CRONIN, D. **About face**: the essentials of interaction design. 4. ed. Indianapolis: Wiley, 2014.

CUSUMANO, M. A.; GAWER, A.; YOFFIE, D. B. **The business of platforms**: strategy in the age of digital competition, innovation, and power. New York: HarperBusiness, 2019.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 6. ed. Rio de Janeiro: Empreende, 2018.

HIGHSMITH, J. **Agile project management**: creating innovative products. 2. ed. Boston: Addison-Wesley, 2013.

IUGU. **Marketplace**: confira como funciona esse modelo de negócios. iugu, 18 nov. 2024. Disponível em: <https://www.iugu.com/blog/como-funciona-marketplace>. Acesso em: 3 nov. 2025.

KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. **E-business 2.0**: roadmap for success. 2. ed. Boston: Addison-Wesley, 2001.

KELLER, K. L. **Strategic brand management**: building, measuring, and managing brand equity. 4. ed. New York: Pearson, 2013.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0**: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 5.0**: tecnologia para a humanidade. São Paulo: Sextante, 2021.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 5.0**: tecnologia para a humanidade. São Paulo: Sextante, 2021.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KRUG, S. **Don't make me think, revisited**: a common sense approach to web usability. 3. ed. Berkeley: New Riders, 2014.

LUCIO, A. E-commerce brasileiro movimentou R\$ 225 bi em 2024; 311 % a mais que os últimos cinco anos, aponta Mdic. **E-Commerce Brasil**, 26 jun. 2025. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/e-commerce-brasileiro-movimentou-r-225-bi-em-2024>. Acesso em: 7 out. 2025.

MARKETPLACES digitais. **Globo Gente**, 1 jun. 2022. Disponível em: <https://gente.globo.com/infografico-marketplaces-digitais/>. Acesso em: 03. nov. 2025.

MAURYA, A. **Running Lean**: Iterate from Plan A to a Plan That Works. Sebastopol: O'Reilly Media, 2012.

MERCADO Livre, Shopee e Amazon fecham 2024 como principais e-commerces do Brasil. **E-Commerce Brasil**, 2025. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/mercado-livre-shopee-e-amazon-fecham-2024-como-principais-e-commerces-do-brasil>. Acesso em: 7 out. 2025.

MINTZBERG, H. **Estrutura e dinâmica das organizações**. São Paulo: Atlas, 2003.

NIELSEN, J. **Usability engineering**. San Diego: Academic Press, 1994.

NORMAN, D. **The design of everyday things**. Revised and expanded edition. New York: Basic Books, 2013.

NOTION. **Tarefas**. Notion, [s.d.]. Disponível em: <https://www.notion.so/25a645dca09880b08c6be38a99f16527?v=25a645dca09880c7aea2000cc663837f>. Acesso em: 3 nov. 2025.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2016.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**: Inovação em Modelos de Negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2010.

PATEL, Neil. **Marketplace**: O que É, Como Anunciar e Melhores Exemplos. Neil Patel, [s.d.]. Disponível em: <https://neilpatel.com/br/blog/marketplace/>. Acesso em: 3 nov. 2025.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição**: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRESSMAN, R. S. **Engenharia de software**: uma abordagem profissional. 8. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

QUIVA. **O melhor app marketplace para surfistas no Brasil**. Quiva, [s.d.]. Disponível em: <https://quiva-app.netlify.app>. Acesso em: 3 nov. 2025.

RIES, E. **A Startup Enxuta**. São Paulo: Leya, 2011.

RIES, E. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Leya, 2011.

SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. O guia Scrum. **Scrum Guides**, 2020. Disponível em: <https://scrumguides.org>. Acesso em: 3 nov. 2025.

SCOTT, D. M. **The new rules of marketing and PR**: how to use social media, online video, mobile applications, blogs, news releases, and viral marketing to reach buyers directly. 7. ed. Hoboken: Wiley, 2020.

SOMMERVILLE, I. **Engenharia de software**. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

STONE. **O que é marketplace, como funciona e quais as vantagens e desvantagens?**. Stone, 3 mar. 2021. Disponível em: <https://conteudo.stone.com.br/marketplace/>. Acesso em: 3 nov. 2025.

TAPSCOTT, D.; WILLIAMS, A. D. **Wikinomics**: como a colaboração em massa muda tudo. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2006.

TELLES, F. et al.. **Marketplaces digitais**: estratégias de monetização e engajamento. São Paulo: FGV Editora, 2019.

TIMMERS, P. Business models for electronic markets. **Electronic Markets**, v. 8, n. 2, p. 3–8, 1998.