GOVERNANÇA E MODELO DE NEGÓCIOS DA HOTMART: UM ESTUDO DE CASO DE UMA STARTUP UNICÓRNIO BRASILEIRA

HOTMART'S GOVERNANCE AND BUSINESS MODEL: A CASE STUDY OF A BRAZILIAN UNICORN STARTUP

LUCIANO DE OLIVEIRA MAURINA
UNIVERSIDADE FEEVALE

DUSAN SCHREIBER
UNIVERSIDADE FEEVALE

MARIA CRISTINA BOHNENBERGER
UNIVERSIDADE FEEVALE

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à orgão de fomento:
Os autores declaram que esta pesquisa não recebeu apoio financeiro de agências de fomento, instituições públicas ou privadas.

GOVERNANÇA E MODELO DE NEGÓCIOS DA HOTMART: UM ESTUDO DE CASO DE UMA STARTUP UNICÓRNIO BRASILEIRA

Objetivo do estudo
Analisar as características do modelo de negócios e da governança da plataforma Hotmart, no contexto da Creator Economy, por meio da aplicação do modelo de dissecação de plataformas de d'Andréa, identificando os principais mecanismos de monetização, mediação e regulação

Relevância/originalidade
O estudo é relevante ao investigar a Creator Economy, fenômeno em expansão global. Sua originalidade reside na aplicação do modelo de dissecação de plataformas de d'Andréa à Hotmart, startup unicórnio brasileira ainda pouco explorada na literatura científica.

Metodologia/abordagem
Pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, desenvolvida por meio de estudo de caso da plataforma Hotmart. Os dados foram coletados por pesquisa documental e analisados mediante análise de conteúdo de Bardin, utilizando o modelo de dissecação de plataformas de d'Andréa

Principais resultados
Hotmart combina práticas de governança baseadas em inteligência artificial, aprendizado de máquina, moderação e proteção de dados com um modelo de negócios multilateral, sustentado por monetização de vendas, serviços complementares, afiliados e cocriadores, favorecendo o crescimento da Creator Economy.

Contribuições teóricas/metodológicas
Contribui para os estudos de plataformas ao aplicar o modelo de dissecação de d'Andréa à Hotmart, ampliando a compreensão da Creator Economy. Metodologicamente, demonstra a utilização combinada de estudo de caso, pesquisa documental e análise de conteúdo na investigação de plataformas digitais.

Contribuições sociais/para a gestão
Oferece subsídios para gestores de plataformas digitais e criadores de conteúdo ao evidenciar práticas de governança, monetização e suporte ao ecossistema digital. Socialmente, contribui para a compreensão da Creator Economy como mecanismo de geração de renda, empreendedorismo e inovação.

Palavras-chave: Economia dos Criadores, Hotmart, Plataformas Digitais

HOTMART'S GOVERNANCE AND BUSINESS MODEL: A CASE STUDY OF A BRAZILIAN UNICORN STARTUP

Study purpose
To analyze the business model and governance characteristics of the Hotmart platform within the context of the Creator Economy by applying d'Andréa's platform dissection model, identifying the main mechanisms of monetization, mediation, and regulation.

Relevance / originality
The study is relevant because it investigates the Creator Economy, a rapidly expanding global phenomenon. Its originality lies in applying d'Andréa's platform dissection model to Hotmart, a Brazilian unicorn startup that remains underexplored in the academic literature.

Methodology / approach
This qualitative, exploratory, and descriptive study was conducted through a case study of the Hotmart platform. Data were collected through documentary research and analyzed using Bardin's content analysis, guided by d'Andréa's platform dissection model.

Main results
Hotmart combines governance practices based on artificial intelligence, machine learning, content moderation, and data protection with a multi-sided business model supported by sales monetization, complementary services, affiliates, and co-creators, fostering the growth of the Creator Economy.

Theoretical / methodological contributions
The study contributes to platform studies by applying d'Andréa's platform dissection model to Hotmart, expanding the understanding of the Creator Economy. Methodologically, it demonstrates the combined use of case study, documentary research, and content analysis in the investigation of digital platforms.

Social / management contributions
The study provides insights for digital platform managers and content creators by highlighting governance, monetization, and ecosystem support practices. Socially, it contributes to understanding the Creator Economy as a mechanism for income generation, entrepreneurship, and innovation.

Keywords: Creator Economy, Hotmart, Digital Platforms

GOVERNANÇA E MODELO DE NEGÓCIOS DA HOTMART: UM ESTUDO DE CASO DE UMA STARTUP UNICÓRNIO BRASILEIRA

1 Introdução

Estima-se que a *Creator Economy*, segundo a Adobe (2022), conta com mais de 300 milhões de *creators* produzindo conteúdos ao redor do mundo constituindo empresas lucrativas e marcas valiosas, dentro e fora de plataformas. Por outro lado, de acordo com a YOUPIX (2024), este mercado movimentou a nível mundial cerca de US$ 250 bilhões em 2023, com projeções de crescimento para US$ 470 bilhões até 2027. Este segmento inclui criadores de conteúdo para redes sociais, blogueiros, influenciadores e *streamers* ao vivo (Duffy et al., 2023).

A rápida ascensão de plataformas digitais como Instagram, YouTube e TikTok aponta para uma nova configuração cultural em nível global (Poell et al., 2022). Nesse cenário, as tradicionais organizações de mídia estão sendo desafiadas pelo surgimento de novas indústrias com crescimento acelerado. Entre essas, destacam-se *podcasts*, transmissões ao vivo e formas variadas de entretenimento nas redes sociais, entre outras (Poell et al., 2022). “Essas plataformas operam como infraestruturas reprogramáveis que facilitam e moldam interações personalizadas entre usuários finais e complementadores” (Poell et al., p. 4, 2020), tais como anunciantes, produtores culturais e intermediários culturais (Poell et al., 2022)

Por outro lado, dados mundiais corroboram os apontamentos de Poell, et al. (2022), Guarese e Montardo (2023) e YOUPIX (2024), inferindo um crescimento significativo de usuários de redes sociais chegando a 5,04 bilhões em janeiro de 2024, assim como o aumento do tempo médio de usuários online, em torno de 6 horas e 40 minutos, diariamente (Datareportal, 2024). No Brasil, este tempo médio é de 9 horas e 13 minutos, colocando o país em segundo lugar neste quesito a nível global ficando atrás apenas da África do Sul, 9 horas e 24 minutos (Datareportal, 2024).

O avanço das plataformas digitais apontado por Poell et al. (2022) e pelos dados do Datareportal (2024) evidenciam outro aspecto do fenômeno da ascensão das plataformas, denominado de plataformização, o qual refere-se à maneira como as plataformas digitais se inserem nas estruturas econômicas, infraestruturais e governamentais das indústrias culturais, reestruturando as práticas de trabalho e a criatividade em diversos segmentos da economia (Poell et al., 2020).

No Brasil, o avanço da *Creator Economy* é evidente, especialmente no que tange ao papel das plataformas digitais e o impacto econômico gerado pelos criadores de conteúdo. De acordo com o relatório da YOUPIX (2024), o país tem mais de 20 milhões de criadores de conteúdo e tem se destacado na América do Sul pelo movimento de Live Sports, impulsionado por iniciativas como a Caze TV, que têm atraído um público massivo e engajado.

Além disso, mais de 20 marcas de beleza foram criadas por influenciadoras brasileiras, demonstrando como uma comunidade engajada pode ser a mola propulsora de novos empreendimentos. Esse crescimento reflete uma diversificação de modelos de negócio e uma consolidação do mercado, com *players* locais e globais investindo cada vez mais em parcerias e fusões para ampliar suas operações e capturar novas oportunidades (YOUPIX, 2024).

Neste cenário de aumento de produção e consumo de produtos digitais, surgiu a Hotmart, plataforma de distribuição de conteúdo digital fundada em 2011, focada em ofertar cursos online, *ebooks* e *podcasts*. A Hotmart emergiu como uma startup líder no setor de conteúdo digital e produtos educacionais, e em 2023, consolidou sua presença global, permitindo que mais de 200 mil clientes realizassem negócios digitais em mais de 180 países, gerando 300 mil empregos indiretos no Brasil. Além disso, a Hotmart triplicou o número de novos compradores internacionais em 2023 em relação a 2021, o que consolidou o seu crescimento e impacto significativos no mercado digital (Hotmart, 2024).

Conforme afirma João Pedro Resende, CEO e co-fundador da Hotmart, esta startup "está na vanguarda da economia da paixão, ajudando os criadores a irem além da monetização de conteúdo e realmente construírem um negócio online" (Hotmart, 2021).

Frente ao potencial da *Creator Economy* no Brasil como um fator gerador de novas empresas e marcas, lança-se a questão: Quais as características da governança e do modelo de negócios da plataforma Hotmart de acordo com o modelo de análise de d'Andréa? Este estudo tem como objetivo analisar as características do modelo de negócio e de governança da plataforma Hotmart no contexto da *creator economy* utilizando o modelo de d'Andréa.

A metodologia adotada consiste em um estudo de caso, iniciando pela pesquisa bibliográfica para aprofundar o conhecimento sobre os principais conceitos relacionados ao tema de pesquisa. Em seguida iniciou-se a coleta de dados por meio de uma pesquisa documental no site oficial da hotmart, em comunicados de imprensa, relatórios e publicações do mercado de startups, dentre outras fontes. Prosseguindo, foi realizada a análise de conteúdo seguindo a abordagem descritiva dos dados pertinentes direcionada pelo modelo de d'Andréa (2020). Por fim, foram apresentados os resultados seguindo o método de análise de conteúdo de Bardin (1977) destacando as principais constatações e sua relevância.

Este estudo está estruturado da seguinte forma: a primeira seção apresenta o embasamento teórico, discutindo a *Creator Economy*, as plataformas digitais, a plataformização, as startups e o modelo de estudo de plataforma d'Andréa. A segunda seção detalha o método de pesquisa utilizado. A terceira seção apresenta a análise da Hotmart utilizando o modelo de d'Andréa. Finalmente, a discussão e conclusão sumarizam os principais pontos e sugerem direções para pesquisas futuras.

2. Referencial Teórico

As plataformas digitais, ou simplesmente plataformas, são definidas como infraestruturas reprogramáveis que proporcionam a interação entre complementadores, criadores de conteúdo e usuários finais, tendo como principal foco a mediação e a facilitação de troca entre esses agentes e que majoritariamente visam a obtenção de lucros (Poell et al., 2020; Poell et al., 2022).

Como consequência do avanço das plataformas digitais em diversos setores de mercado, com destaque para sua a relação com produtores culturais, surge o fenômeno da plataformização. Esse acontecimento refere-se à maneira como essas plataformas se inserem nas estruturas econômicas, infraestruturais e governamentais das indústrias culturais, reestruturando as práticas de trabalho e a criatividade em diversos segmentos da economia (Poell et al., 2020).

A consolidação das plataformas também impulsionou o surgimento da *Creator Economy*. De acordo com Tafesse e Dayan (2023), a Creator Economy se desenvolve a partir de processos empregados por meio de plataformas digitais que visam a criação, distribuição e monetização de conteúdo online. Complementarmente, Guarese e Montardo (2023) definem a *Creator Economy* como um ecossistema que potencializa o surgimento de empresas lucrativas e de novas marcas, incluindo criadores de conteúdo para redes sociais, blogueiros, influenciadores e *streamers* ao vivo (Duffy et al., 2023).

Por outro lado, a possibilidade de monetizar conteúdos criados com foco em hobbies e alinhados com o estilo de vida, preferências e gostos do criador é uma característica marcante da *Creator Economy* (Tafesse e Dayan, 2023) e que possivelmente é um fator que impulsiona o seu crescimento.

Os estudos de plataforma constituem um campo de estudo que, desde os anos 2010, investiga como as trocas sociais se articulam com os aspectos materiais, econômicos e políticos da conectividade online (d'Andréa, 2020). Segundo Burgess (2021, p. 26), os estudos de plataforma referem-se a "tecnologias, interfaces, e *affordances*, estruturas proprietárias, modelos de negócios, mídia e auto representações, e a governança dessas entidades". Esses elementos são posicionados em uma relação coevolutiva com as diferentes culturas de uso da plataforma (Burgess, 2021).

No contexto de plataformas, *affordances* referem-se a como as práticas se materializam por meio do uso destes ambientes tecnológicos, suas interfaces e funcionalidades, sendo este uso planejado ou não, impulsionadas pela retroalimentação de diferentes combinações de possíveis ações (d'Andréa, 2020).

2.1 Modelo de dissecação de plataforma de d'Andréa

Segundo d'Andréa (2020), o estudo de plataformas *online* pode ser realizado por meio de um modelo composto por cinco dimensões. A primeira é a datificação e algoritmos, que se refere às arquiteturas computacionais que constituem aspectos particulares de cada plataforma, utilizando *big data*, dataísmo, aprendizagem de máquina e APIs (*Application Programming Interface*).

A datificação é compreendida como a capacidade de uma plataforma transformar as interações de seus usuários em dados armazenáveis, envolvendo processos de "monitoramento, predição e ranqueamento" tornando-se uma forma dominante de criação de conhecimento neste meio digital (d'Andréa, 2020, p.26).

A segunda dimensão é a governança, que, segundo d'Andréa (2020), visa regulamentar e moderar as interações dos diversos usuários de plataformas por meio de instrumentos como termos de uso, diretrizes ou práticas de moderação de conteúdo. Os termos de uso de acordo com d'Andréa (2020) contemplam as regras que os usuários devem seguir para ingressar na plataforma, assim como um instrumento de carácter jurídico que pode ser utilizado em conflitos judiciais. Por outro lado, as diretrizes são termos relacionados "às expectativas da plataforma sobre o que é apropriado e o que não é" em seu ambiente considerando princípios e valores institucionais do proprietário da plataforma (d'Andréa, 2020, p. 42).

No contexto de governança, d'Andréa (2020) destaca a moderação de conteúdo como outro aspecto essencial, que pode ser realizada por algoritmos ou por pessoas. A moderação automatizada se refere a algoritmos que realizam uma verificação dos conteúdos baseados em características específicas de imagens ou de termos de texto. A moderação humana pode envolver a participação de funcionários da plataforma ou ser executada por meio de parcerias com outras empresas, como exemplificado pelo autor ao mencionar a parceria do Facebook com agências de notícias para a verificação de informações ou através de recursos disponíveis na plataforma para que os usuários denunciem conteúdos.

O modelo de negócios é outra dimensão apresentada por d'Andréa (2020), que, no contexto de plataformas digitais, se foca em transações comerciais com aderência a diversos mercados a depender do posicionamento da plataforma. Esse pilar tem explorado desde a datificação de anúncios publicitários até planos de assinaturas que dão acesso a conteúdos exclusivos, com ou sem interrupções de anúncios. De outra maneira, pode se articular como uma empresa que comercializa informações, como citado por d'Andréa (2020) ao mencionar o Twitter que em 2006, configurou sua API para terceiros baseado em uma configuração de venda de informações dos usuários.

Para d'Andréa (2020, p. 40), o modelo de negócios compreende um "complexo ecossistema de serviços que visa integrar a compra e venda descentralizada de anúncios". Um exemplo é a Google, que oferece tanto serviços para anunciantes por meio do *Adwords*, quanto para criadores de conteúdo no *Adsense*, dentre outros serviços e meios de monetização (d'Andréa, 2020). Outro exemplo citado pelo autor, é o mecanismo de remuneração de propriedade intelectual de conteúdos protegidos por direitos autorais no youtube, onde os detentores desses direitos podem optar em liberar o acesso mediante a um sistema de recompensa financeira.

A quarta dimensão trata da infraestrutura, um aspecto relevante para compreender o funcionamento de uma plataforma digital. Por um lado, segundo d'Andréa (2020), a perspectiva da infraestrutura trata de "recursos materiais que controlam o acesso à internet", mencionando exemplos de investimentos realizados pela Google e Facebook com este propósito, ou por meio de sistemas operacionais que fornecem uma infraestrutura que permite interações tecnológicas e econômicas,

como os sistemas operacionais da Apple (iOS) e da Google (Android). Por fim, outro exemplo é a Amazon, que oferece serviços de computação em nuvem para outras plataformas hospedarem dados e informações, como é o caso da Netflix (d'Andréa, 2020).

A investigação de aspectos relacionados a infraestrutura de uma plataforma, baseado em d'Andréa (2020), proporciona uma viagem a um mercado que opera em segundo plano e que muitas vezes não é percebido pelos usuários finais e que aponta para um crescente controle exercido por empresas de tecnologia, em especial as *big five*, grupo composto por Microsoft, Facebook (Meta), Amazon, Google (Alphabet) e Apple, como plataformas infraestruturais.

Conforme observado por d'Andréa (2020), as plataformas infraestruturais atuam como entidades digitais que controlam o acesso e o fluxo de informações na internet, pelas quais os fluxos de dados são gerenciados, processados, armazenados e canalizados. Nesse contexto, que o mecanismo de busca do google, ao padronizar os modelos de ranqueamento e indexação de pesquisas, tornou-se uma referência para outras tecnologias e sistemas desenvolvidos, como o SEO (*search engine optimization*), que se refere a conteúdos otimizados para busca, segundo d'Andréa (2020).

Por fim, a quinta dimensão trata de práticas e affordances, que se materializam, segundo d'Andréa (2020), nas possíveis práticas que os usuários podem estabelecer ao interagir com uma determinada plataforma, mesmo que tais ações não tenham sido previstas ou que não sejam permitidas pelos proprietários da mesma. Tais interações podem reverberar uma relação conflituosa que exige restrições e negociações (d'Andréa, 2020).

D'Andréa (2020) acrescenta que é importante considerar como a infraestrutura de uma plataforma pode impactar seus diversos usuários e a própria plataforma, permitindo a integração com outras plataformas e serviços, e como essas funcionalidades podem se expandir além do seu próprio ambiente.

2.2 Startups

Uma Startup para Dorf e Blank (2014) pode ser compreendida como organizações humanas temporárias que visam construir um modelo de negócios escalável, repetível e lucrativo. A característica de temporalidade assemelha-se com outra perspectiva que a denomina como uma empresa jovem que busca criar algo novo em meio a um cenário de incertezas e com o compromisso de inovar, agindo como uma catalisadora que converte ideias em soluções (produtos ou serviços), por meio de um processo de aprendizado centrado no cliente (Ries, 2019).

Esses empreendimentos tecnológicos recém-constituídos e com conhecimento limitado, são em algumas vezes compostos por apenas um profissional no início de sua trajetória, denominado de fundador ou CEO - *Chief Executive Officer* - (Salmeron et al. 2023). Para Yucel e Azhar (2023) pode ser uma empresa ou um projeto que busca desenvolver e validar um modelo de negócio escalável, desempenhando assim um papel crucial na facilitação de adoção de novas tecnologias nas indústrias, aproveitando recursos limitados e alavancando ativos intangíveis, como conhecimento e inovação.

Sob os aspectos de escassez de capital intelectual e de recursos financeiros, podem ser empresas pequenas e médias de base tecnológica que objetivam criar um modelo de negócio robusto e inovador e que após validar no mercado o interesse por seus produtos e serviços, necessitam de investimentos externos para impulsionar o seu crescimento (Santisteban et al. 2021). Por apresentarem condições de crescimento acelerado no curto prazo e custos adicionais reduzidos (Santisteban et al. 2021) tornam-se uma opção de investimentos para o mercado de capitais.

De acordo com a definição apresentada no relatório "*The Global Startup Ecosystem Report 2023*", uma startup é uma empresa inovadora ou impulsionada por tecnologia, fundada nos últimos 10 anos, com tecnologia e/ou escalabilidade como núcleo de seu modelo de negócios. Essa definição inclui startups ativas em áreas de tecnologia avançada, como Robótica e Ciências da Vida (Startup Genome, 2023).

O autor Santisteban et al. (2021) conduziu uma pesquisa sobre conceitos existentes de startups, de diversos autores de artigos científicos, publicados no período temporal de 2003 a 2019. As conceituações encontradas podem ser sintetizadas da seguinte forma: startups são frequentemente descritas como entidades temporárias que empregam tecnologia avançada para desenvolver produtos e/ou serviços inovadores (Kakati, 2003; Spyros e Nickolaos, 2012), ou como empresas no início de suas operações (Chorve e Anderson, 2006; Thiranagama, 2015).

Além disso, são caracterizadas por serem dinâmicas e adaptáveis, evoluindo conforme as mudanças do mercado (Gimmon e Levie, 2010), e muitas vezes são emergentes e temporárias, com potencial para rápido crescimento e expansão (Krejci et al., 2015; Prohorovs et al., 2018). Além do mais, startups são vistas como empresas escaláveis, com baixos custos adicionais e potencial para crescimento substancial em curto prazo (Petru et al., 2019).

Aileen Lee (2013) popularizou o termo startup unicórnio no ano de 2013 através da publicação "*Welcome to the Unicorn Club: Learning from Billion-Dollar Startups*". Para Aileen Lee (2013), as startups com avaliação de mercado superior a um bilhão de dólares eram raras na época e representavam apenas 0,07% das startups de software do ecossistema de capital de risco dos Estados Unidos compondo um clube restrito de 39 startups unicórnio.

Segundo o relatório "*The Global Startup Ecosystem Report 2023*" outra característica de uma unicórnio é de não ter sido adquirida por outra empresa e não ter feito o IPO - *Initial Public Offering* - (Startup Genome, 2023). De acordo com a SEC (2024), Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos, um IPO ou oferta pública inicial, refere-se à primeira venda de ações de uma empresa ao público em geral através de uma bolsa de valores.

As características apontadas por Ailenn Lee (2013) conferem a Hotmart o título de startup unicórnio, especificamente devido a um aporte financeiro no valor de 735 milhões de reais no mês de março de 2021 pelo fundo americano TCV ultrapassando a avaliação de mercado de US$ 1 bilhão de dólares (Exame, 2021; Forbes, 2021).

3. Método de pesquisa

A metodologia adotada consiste em um estudo de caso com abordagem qualitativa, que busca coletar e analisar informações por meio de uma análise profunda de apenas um único objeto ou de um pequeno grupo, explorando diversas dimensões e conduzido por premissas elementares, como rigor, objetivo, coerência e originalidade da pesquisa (Prodanov e Freitas, 2013). Deste modo, o objetivo é analisar as características do modelo de negócio e de governança da plataforma Hotmart no contexto da *creator economy* utilizando o modelo de d'Andréa, seguindo três fases.

A primeira fase envolveu a realização de uma pesquisa bibliográfica, com base em Köche (2016), pois é utilizada para compreender e explicar um problema a partir do conhecimento acessível em publicações acadêmicas e livros. Esse método foi empregado para levantar e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre *Creator Economy*, plataformas digitais, plataformização, startups, bem como para descrever o modelo de dissecação de plataformas de d'Andréa (2020).

Em seguida, iniciou-se a coleta de dados por meio de uma pesquisa documental. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), essa abordagem é similar à pesquisa bibliográfica, mas acessa informações em outros tipos de fontes. Primeiramente, buscou-se o acesso a documentos de primeira mão, destacados por Gil (2008) como aqueles que ainda não foram tratados analiticamente, como o site da Hotmart e reportagens em plataformas de notícias. Além disso, foram coletados dados em relatórios de entidades especializadas em startups, constituindo assim os dados de segunda mão apontados por Gil (2008).

Foi criado um perfil no link www.hotmart.com/pt-br de criador de conteúdo, onde constatou-se alguns gatilhos do seu modelo de negócio (Figura 1). O primeiro é o slogan "transforme a sua ideia/conhecimento/o que você sabe/a sua audiência/o seu hobbie em um negócio digital", concluindo

com uma afirmação de que a plataforma preferida no mundo para gerar vendas e lucros. Em seguida iniciou-se a exploração dos serviços oferecidos ao criador de conteúdo.

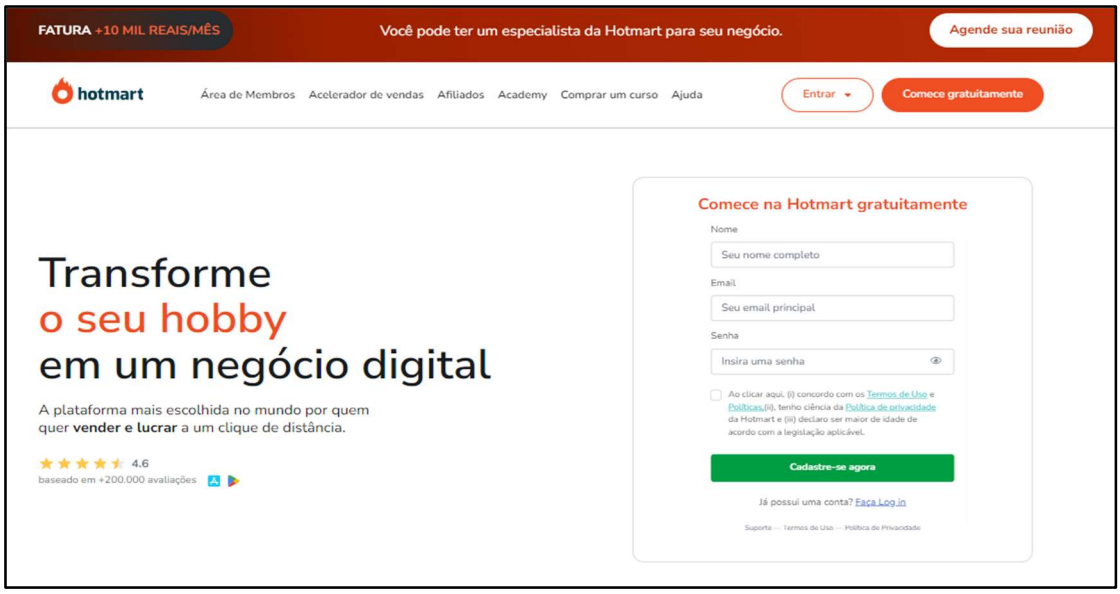


Figura 1 - Print da tela inicial do site da Hotmart para criadores de conteúdo
Fonte: Hotmart (2024).

A extração dos dados foi orientada pelo modelo de d'Andréa (2020), que ofereceu uma estrutura para estudar com maior produtividade a Hotmart nas dimensões de governança e modelo de negócios. A escolha do modelo de d'Andréa se justifica pela sua capacidade de proporcionar uma visão detalhada e multifacetada das plataformas digitais, essencial para compreender as especificidades da Hotmart no contexto da Creator Economy.

O objeto de investigação incluiu o conteúdo manifesto e explícito disponível no site da empresa, em portais de notícias, em relatórios setoriais do mercado de startups. No entanto, atendendo a orientação de Franco (2024), foi empregado um esforço adicional para interpretar as informações a partir do conteúdo "oculto" nas entrelinhas e no contexto específico da trajetória da Hotmart.

Com os dados coletados, aplicou-se a análise de conteúdo segundo Bardin (1977), a qual é compreendida como um conjunto de técnicas que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos para descrever o conteúdo das mensagens, permitindo inferências válidas a partir dos dados textuais obtidos na análise documental.

Apoiando-se em Franco (p. 8, 2024), a análise de conteúdo tem como princípio a análise da mensagem mediante a algumas indagações relevantes, como "quem diz o que, a quem, como e com que efeito? Por quê?". Assim, buscou-se responder essas perguntas ao investigar a Hotmart a partir da análise do modelo de negócios e de governança seguindo o modelo de d'Andréa (2020).

Finalmente, foi estabelecido um cruzamento dessas descobertas com o referencial teórico a fim de destacar ainda mais as inferências acerca dos principais fatores que impulsionaram o crescimento da Hotmart.

4. Análise de Dados

A Hotmart é uma plataforma multilateral de distribuição de conteúdo digital fundada em 2011, focada em oferecer cursos online, *ebooks* e *podcasts.* O foco de análise deste estudo concentra-se na perspectiva da *Creator Economy*, especificamente nas condições e características do modelo de negócio e de governança da Hotmart em benefício dos criadores de conteúdo (Hotmart, 2024).

A plataforma apoia desde a criação até a distribuição de conteúdo em uma área exclusiva chamada Hotmart Club, onde o criador dispõe de um link exclusivo para ofertar os seus produtos. Além disso, é possível criar uma comunidade para melhorar o engajamento dos clientes e estimular a recompra de outros produtos disponíveis. São ofertados serviços de designers para aprimorar os elementos visuais para os membros, bem como são liberadas instruções em formato de tutoriais em vídeo para que o criador de conteúdo aprenda a explorar ao máximo o que a plataforma possibilita.

Como consequência, percebe-se alguns fatores, em especial a variedade de soluções gratuitas ofertadas pela Hotmart, como possíveis motores de engajamento entre criadores e usuários finais, possibilitando um processo de qualificação contínua da criação, distribuição e monetização de produtos digitais.

4.1 Características do Modelo de Negócio da Hotmart

Ao examinar a Hotmart por meio da perspectiva do modelo de negócios com foco no criador de conteúdo, conforme proposto por d'Andréa (2020), emergem alguns aspectos fundamentais. O primeiro aspecto é a estrutura de monetização da Hotmart, que se destaca pela diversidade de taxas e comissões aplicadas sobre as vendas de infoprodutos.

Conforme ilustrado na Figura 2, a plataforma adota uma abordagem de microtransações, no Brasil, cobrando uma taxa fixa de R$ 1,00 mais 20% de comissão sobre vendas até R$ 10,00, e 9% mais R$ 1,00 para vendas acima desse valor.



Figura 2 - Modelo de monetização da Hotmart
Fonte: Hotmart (2024)

D'Andréa (2020) descreve que os modelos de negócios das plataformas digitais são frequentemente baseados na articulação com outros serviços e mercados, o que se evidencia na Hotmart. A plataforma não apenas visa facilitar a venda de produtos digitais, mas também monetiza através de serviços complementares, como o Hotmart Player, que o seu serviço de *streaming* para a reprodução de conteúdos em vídeo, o qual é ativado por uma taxa adicional de R$ 2,49 por venda

aprovada ou, para produtos de assinatura, é aplicada uma taxa de R$ 2,49 na primeira transação e R$ 0,99 nas subsequentes.

Dentro do sistema de monetização da Hotmart, existem algumas possibilidades de colaboração e cocriação para que, o criador de conteúdo por meio de parcerias com cocriadores e afiliados, possa efetivamente escalar as suas vendas, conforme ilustrado na Figura 3, que simula o rendimento e a distribuição dos ganhos e despesas de uma venda colaborativa (Hotmart, 2024).

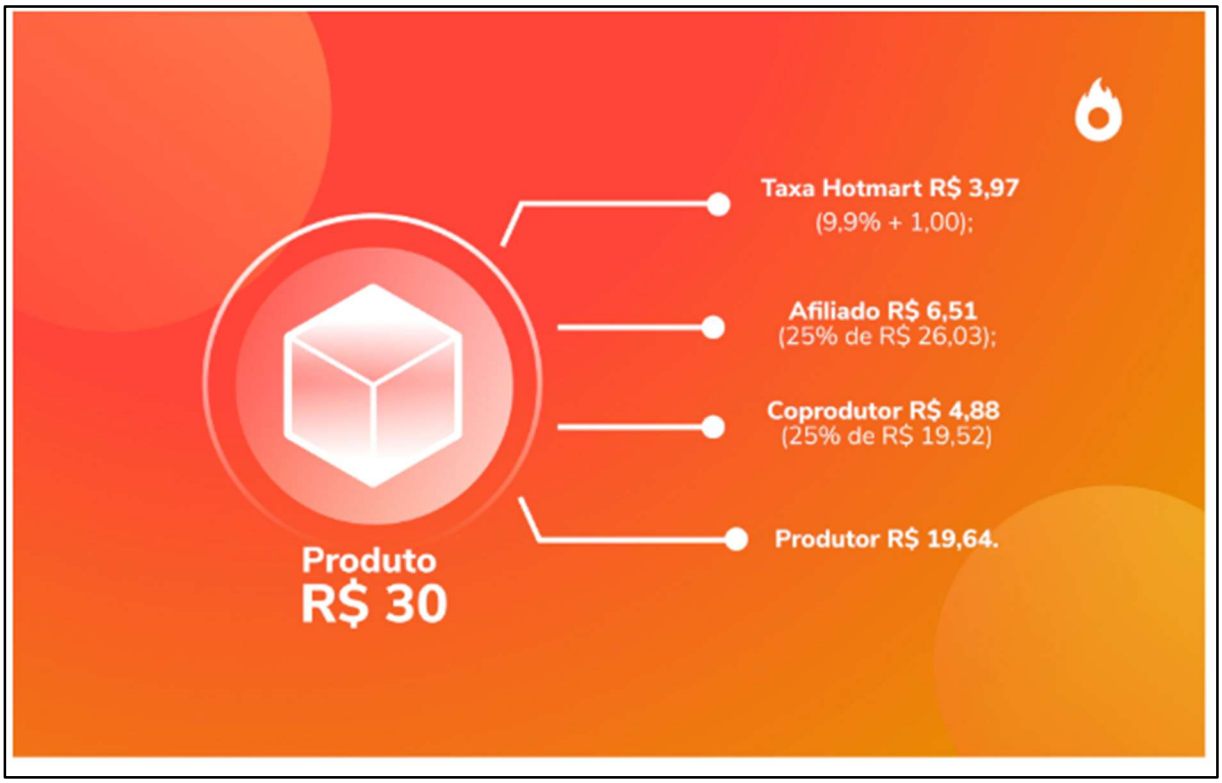


Figura 3 - Simulação de venda colaborativa
Fonte: Hotmart, 2024.

Evidencia-se na Figura 3, outro ponto apontado por d'Andréa (2020) que é a capacidade da Hotmart atuar como mediadora e facilitadora de novas formas de interação e transação, ampliando as possibilidades de ganho para todos os envolvidos em seu ecossistema digital. A Hotmart tem se articulado não mais como uma plataforma, mas um ecossistema a partir da ofertas de vários serviços em torno do serviço inicial, segundo João Pedro Resende, CEO e Co-fundador (Hotmart, 2024).

O posicionamento de "ecossistema" apontado por Resende materializa-se em uma gama de serviços, como uma área exclusiva para os criadores de conteúdo divulgarem seus cursos para o seu público, onde podem criar uma comunidade aberta ou fechada, com a opção de ser gratuita ou paga. Oferece uma plataforma denominada Hotmart PRO para os criadores encontrarem profissionais especializados, como designers, gestores de tráfego pago, especialistas em lançamento de produtos digitais, dentre outros serviços.

Por outro lado, a Hotmart oferece uma solução voltada à serviços financeiros e cobrança, a HotPay, um sistema de pagamento especializado em produtos digitais. A Hotmart sintetiza a sua proposta de valor voltado ao criador de conteúdo em 6 atividades-chave, descritas no Quadro 1.

1. Oferecer toda infraestrutura de armazenamento com segurança; 2. Possuir uma solução exclusiva para pagamentos online — inclusive pagamentos internacionais; 3. Realizar entrega automatizada dos conteúdos aos Compradores; 4. Distribuir e pagar comissões de parceiros de divulgação (Afiliados) automaticamente; 5. Disponibilizar diversas ferramentas e relatórios para administrar suas vendas e produtos; 6. Oferecer opções avançadas para configurar sua página de vendas de acordo com os interesses de seu Comprador.

Quadro 1 - Proposta de valor da Hotmart para o Criador de Conteúdo Digital
Fonte: Hotmart (2024).

Como resultado da análise do modelo de negócios da Hotmart, percebe-se uma convergência com o conceito de "plataformas multilaterais" discutido por d'Andréa (2020), onde as plataformas lucram não apenas com as vendas diretas, mas também com a oferta de serviços que aumentam o valor agregado para os usuários.

Enfim, o modelo de negócios construído ao longo dos anos pela Hotmart atende às premissas de escala, replicabilidade e lucratividade (Dorf e Blank, 2014) e de uso de tecnologias novas para criar produtos e serviços inovadores (Santisteban et al., 2021; Yucel e Azhar, 2023).

4.2 Governança da Plataforma Hotmart

Ao analisar a Hotmart sob a perspectiva de governança, de acordo com d'Andréa (2020), identificam-se cinco principais pontos que orientam o funcionamento da plataforma. O primeiro é a moderação de conteúdo, onde a Hotmart oferece a sua tecnologia de Inteligência Artificial (IA) para orientar a criação de conteúdo. Neste ponto não há uma menção explícita do uso da IA como moderadora, mas entende-se que tal ferramenta restringe as opções de criação. Esse processo de moderação é essencial para manter a integridade da plataforma e assegurar que os produtos digitais comercializados respeitem as normas e diretrizes estabelecidas, conforme discutido por d'Andréa (2020), que destaca a importância da governança na regulamentação e moderação das interações nas plataformas digitais.

O segundo ponto é a transparência e segurança dos dados, com a Hotmart adotando políticas para proteger as informações dos usuários e garantir que suas práticas estejam em conformidade com as leis de privacidade vigentes. D'Andréa (2020) ressalta que as plataformas modernas operam em um ambiente de "datificação" onde o armazenamento e processamento de dados dos usuários são fundamentais para a criação de perfis segmentados e para o sucesso econômico das plataformas.

A Hotmart exemplifica essa prática ao utilizar *machine learning* (aprendizado de máquina) para executar práticas de anti-fraude em transações financeiras e barrar tentativas de *phishing* (TROOPERS LEGACY, 2023). Segundo a IBM (2024) o *phishing* é uma técnica de fraude digital onde criminosos se passam por entidades confiáveis, como bancos ou empresas, para induzir vítimas a revelar informações sensíveis, como senhas, números de cartão de crédito ou dados pessoais, geralmente através de e-mails, mensagens de texto ou sites falsos.

O terceiro ponto, refere-se a política de denúncias da Hotmart, como ilustrado na Figura 4, permite que os usuários contribuam para a moderação do conteúdo, oferecendo um canal direto e acessível para reportar infrações. Esse mecanismo de governança distribuída reflete a abordagem de d'Andréa (2020), que enfatiza a importância de processos participativos na moderação de conteúdos, onde os usuários desempenham um papel ativo em manter o ambiente digital seguro e alinhado às normas.

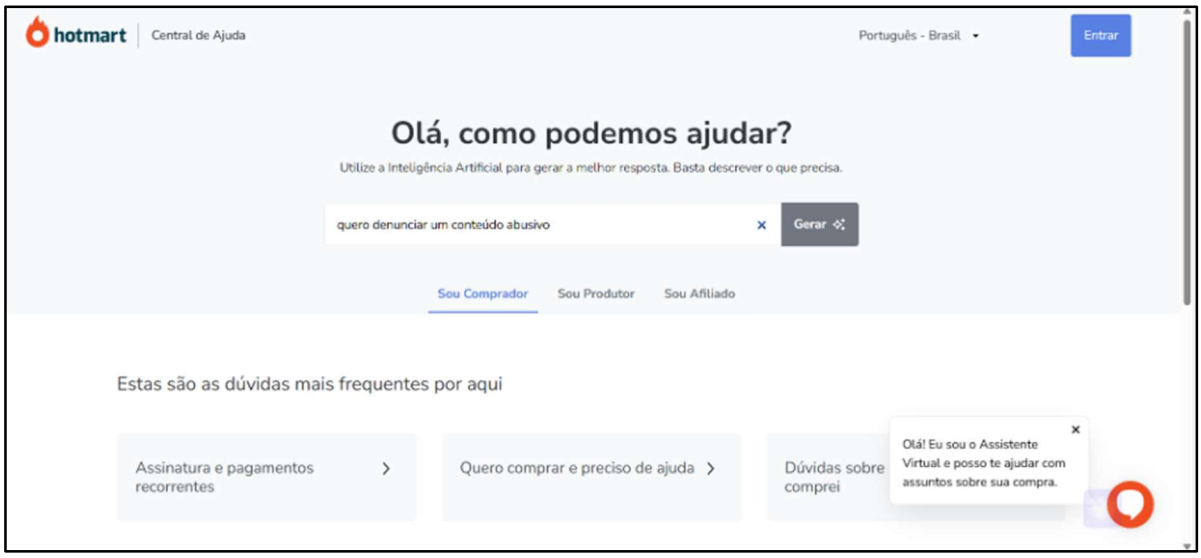


Figura 4 - Página de denúncia da Hotmart
Fonte: Hotmart (2024).

O canal de denúncias possibilita aos três principais públicos da plataforma se manifestarem, corroborando mais uma vez o posicionamento de uma plataforma multilateral (d'Andréa, 2020), dedicada em intermediar e facilitar a relação entre os criadores, filiados e compradores.

Além disso, como quarto ponto, a responsabilidade dos criadores de conteúdo é um pilar da governança na Hotmart. A plataforma estabelece diretrizes claras sobre o que é permitido, assegurando que todos os participantes entendam suas obrigações e o impacto de suas ações dentro do ambiente digital. Isso se reflete nos termos de serviço e nas diretrizes para a comunidade, como instrumentos fundamentais para garantir que as práticas na plataforma estejam de acordo com os valores institucionais e regulatórios d'Andréa (2020).

Por fim, o quinto ponto é a implementação de políticas proativas de governança pela Hotmart, sendo executada por meio de parceria com agências externas para verificação de fatos e ações ou como o manual de boas práticas desenvolvido para criadores, cocriadores e afiliados, refletindo seu compromisso em manter um ambiente digital confiável. D'Andréa (2020) destaca que a governança das plataformas envolve um esforço contínuo de autorregulação e adaptação às demandas sociais e legais, e a Hotmart exemplifica essa abordagem através de suas práticas de moderação e transparência.

5. Considerações finais

O problema de pesquisa consiste em compreender as características do modelo de negócios e de governança da Hotmart, utilizando o modelo de dissecação de plataformas proposto por d'Andréa (2020). De acordo com d'Andréa (2020), as plataformas digitais podem ser dissecadas em cinco dimensões principais: datificação e algoritmos, governança, modelo de negócios, infraestrutura, e práticas e affordances.

A análise da Hotmart revelou que na dimensão de datificação e algoritmos, a plataforma utiliza big data e aprendizado de máquina para otimizar suas operações e proteger os usuários a fim de otimizar o seu modelo de negócios e de governança, alinhando-se com o conceito de datificação descrito por d'Andréa (2020). Esse processo é fundamental para a criação de valor na plataforma, pois permite a personalização de ofertas e a prevenção de fraudes, um aspecto crucial na Creator Economy, onde a confiança dos usuários é essencial.

Na dimensão de governança, a Hotmart demonstra uma abordagem sólida, implementando políticas de moderação de conteúdo e transparência no uso de dados, conforme destacado por

d'Andréa (2020). A existência de um canal de denúncias e a parceria com agências externas para verificação de fatos ilustram o compromisso da plataforma com a manutenção de um ambiente seguro e confiável, o que é essencial para o crescimento e a retenção de usuários na plataforma.

O modelo de negócios da Hotmart, como observado na análise, é fortemente baseado na monetização através de microtransações, serviços complementares e parcerias com cocriadores e afiliados. Essa estratégia está em conformidade com a descrição de d'Andréa (2020) de que plataformas digitais lucram não apenas com a venda direta de produtos, mas também com a oferta de serviços adicionais que aumentam o valor agregado para os usuários. O conceito de plataformas multilaterais de d'Andréa (2020), onde a plataforma facilita transações entre diversos agentes, é claramente aplicável à Hotmart, que se posiciona como um ecossistema digital completo.

5.1 Contribuições do Estudo

A aplicação do modelo de d'Andréa (2020) neste estudo proporciona uma compreensão detalhada das operações da Hotmart, oferecendo uma estrutura analítica que pode ser replicada em estudos de outras plataformas digitais. O estudo demonstra como as práticas de governança e os modelos de negócios bem estruturados podem impulsionar o sucesso de uma plataforma na *Creator Economy*. Além disso, a análise evidencia a importância da infraestrutura tecnológica robusta e da capacidade de uma plataforma de se adaptar às necessidades dos criadores de conteúdo, conforme discutido por autores como Poell et al. (2022) e Tafesse e Dayan (2023).

Este estudo contribui para o campo dos estudos de plataformas ao explorar a aplicação prática de teorias emergentes na análise de uma plataforma específica. A Hotmart serve como um caso exemplar de como uma plataforma digital pode evoluir e se consolidar em um mercado altamente competitivo, destacando-se não apenas pela inovação tecnológica, mas também pela implementação estratégica de práticas de governança e modelos de monetização.

5.2 Limitações do Estudo

Embora o estudo tenha oferecido insights valiosos, ele não está isento de limitações. A análise focou exclusivamente na Hotmart, limitando a generalização dos resultados para outras plataformas. Como Poell et al. (2022) discutem, as plataformas operam em diferentes contextos culturais e econômicos, e os resultados observados na Hotmart podem não ser aplicáveis em outras regiões ou indústrias.

Além disso, a ausência de dados internos da Hotmart restringe a profundidade da análise, uma vez que o estudo se baseou em fontes documentais e informações publicamente disponíveis. Por fim, as dimensões de datificação e algoritmos, infraestrutura e práticas e affordances não foram tratadas de forma específica

5.3 Sugestões para Pesquisas Futuras

Para ampliar o entendimento das dinâmicas das plataformas digitais, futuras pesquisas podem aplicar o modelo de d'Andréa (2020) a outras plataformas, especialmente em diferentes contextos geográficos e culturais, como sugerido por Poell et al. (2022).

Outra direção para futuras pesquisas seria explorar o impacto das mudanças regulatórias, como a LGPD no Brasil, sobre as práticas de datificação e governança em plataformas digitais. A crescente ênfase na proteção de dados e privacidade, conforme discutido por Poell et al. (2022), pode forçar plataformas como a Hotmart a revisitar e adaptar suas estratégias, oferecendo uma rica área de investigação.

5.4 Recomendações Práticas

Com base nos resultados obtidos, recomenda-se que gestores de plataformas digitais invistam em uma infraestrutura tecnológica robusta e em práticas de governança transparentes e adaptáveis. D'Andréa (2020) destaca que a capacidade de uma plataforma de regular suas interações e operações de maneira eficiente é crucial para seu sucesso a longo prazo. Criadores de conteúdo devem aproveitar as ferramentas e serviços oferecidos pelas plataformas, como a Hotmart, para maximizar seu alcance e monetização.

Referências

Adobe. (2022). *Future of creativity: 165M+ creators joined the creator economy since 2020*. https://s23.q4cdn.com/979560357/files/Adobe-'Future-of-Creativity'-Study_Creators-in-the-Creator-Economy.pdf.

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Burgess, J. (2021). Platform studies. In S. Cunningham & D. Craig (Eds.), *Creator culture*. NYU Press.

DataReportal. (2024). *Digital 2024: Global overview report*. https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report.

D'Andréa, C. F. B. (2020). *Pesquisando plataformas online: Conceitos e métodos*. Edufba.

Dorf, B., & Blank, S. (2014). *Startup: Manual do empreendedor: O guia passo a passo para construir uma grande empresa*. Alta Books.

Duffy, B. E., Ononye, A., & Sawey, M. (2023). The politics of vulnerability in the influencer economy. *European Journal of Cultural Studies, 27*(3), 352–370. https://doi.org/10.1177/13675494231212346

Exame. (2021). *Unicórnio de Minas Gerais, Hotmart, recebe aporte de R$ 735 milhões*. https://exame.com/pme/unicornio-de-minas-gerais-hotmart-recebe-aporte-de-r-735-milhoes/

Forbes. (2021). *O mundo dos unicórnios: Hotmart*. https://forbes.com.br/forbes-tech/2021/07/o-mundo-dos-unicornios-hotmart/

Franco, M. L. P. B. (2021). *Análise de conteúdo* (5ª ed.). Autores Associados.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). Atlas.

Guarese, L. C., & Montardo, S. P. (2023). De creator para creator: Imaginários algorítmicos e as promessas de crescimento no Instagram. In *Anais do 46º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. Intercom.

Hotmart. (2024). *A presença brasileira na creator economy*. https://irp.cdn-website.com/caaf4db4/files/uploaded/Hotmart_MercadoCreatorEconomy_A4_Ebook.pdf

Hotmart. (n.d.). *Códigos de resposta HTTP*. https://developers.hotmart.com/docs/pt-BR/start/http-response-codes/

Hotmart. (n.d.). *Como funciona a Hotmart*. https://hotmart.com/pt-br/blog/como-funciona-hotmart

Hotmart. (n.d.). *Como utilizar a Hotmart AI para criar conteúdos*. https://help.hotmart.com/pt-br/article/16131697625869/como-utilizar-a-hotmart-ai-para-criar-conteudos-

Hotmart. (n.d.). *Conheça o Hotmart Player (Beta)*. https://help.hotmart.com/pt-br/article/18290061469965/conheca-o-hotmart-player-beta-

Hotmart. (n.d.). *Glossário*. https://hotmart.com/pt-br/legal/glossario

Hotmart. (2021). *Hotmart company raises US$130 million in investment round led by TCV*. https://press.hotmart.co/en/hotmart-company-raises-us-130-million-in-investment-round-led-by-tcv

Hotmart. (n.d.). *Hotmart preços*. https://hotmart.com/pt-br/blog/hotmart-precos

Hotmart. (n.d.). *Página de cadastro*. https://app.hotmart.com

Hotmart. (n.d.). *Página inicial*. https://hotmart.com/pt-br

Hotmart. (n.d.). *Política de privacidade de dados*. https://hotmart.com/pt-br/legal/privacidade-de-dados

Hotmart. (n.d.). *Termos de uso*. https://hotmart.com/pt-br/legal/termos-de-uso

Hotmart. (n.d.). *Termos gerais de uso*. https://www.hotmart.com/termos-gerais

IBM. (2024). *Phishing: O que é e como proteger sua empresa*. https://www.ibm.com/br-pt/topics/phishing

Köche, J. C. (2016). *Fundamentos de metodologia científica: Teoria da ciência e iniciação à pesquisa* (34ª ed.). Vozes.

Lee, A. (2013, November 2). *Welcome to the unicorn club: Learning from billion-dollar startups*. TechCrunch. https://techcrunch.com/2013/11/02/welcome-to-the-unicorn-club/

Poell, T., Nieborg, D., & Van Dijck, J. (2019). Plataformização. *Internet Policy Review, 8*(4). https://doi.org/10.14763/2019.4.1425

Poell, T., Nieborg, D. B., & Duffy, B. E. (2022). *Platforms and cultural production*. Polity Press.

Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2ª ed.). Feevale.

Ries, E. (2019). *A startup enxuta*. Sextante.

Salmeron, J. L., et al. (2023). Startup's critical failure factors dynamic modeling using FCM. *Journal of Global Entrepreneurship Research, 13*, 11.

Santisteban, J., Mauricio, D., & Cachay, O. (2021). Critical success factors for technology-based startups. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 42*(4), 397–421. https://doi.org/10.1504/IJESB.2020.10035620

Smart Insights. (2024). *Digital 2024: Global overview report*. https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report

Startup Genome. (2023). *The global startup ecosystem report 2023*. https://startupgenome.com/reports/gser2023

Tafesse, W., & Dayan, M. (2023). Content creators' participation in the creator economy: Examining the effect of creators' content sharing frequency on user engagement behavior on digital platforms. *Journal of Retailing and Consumer Services, 73*, 103357. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103357

Troopers Legacy. (2023). *Como a Hotmart utiliza inteligência artificial*. Medium. https://medium.com/troopers-legacy/como-a-hotmart-utiliza-intelig%C3%AAncia-artificial-4b8358499949

U.S. Securities and Exchange Commission. (n.d.). *Initial public offering (IPO)*. https://www.sec.gov/ipo

YouPix. (2024). *Vem aí na creator economy: Trends 2024*. YouPix. https://www.youpix.com.br/vem-ai-2024-download

Yucel, B., & Azhar, S. (2023). Investigating critical success factors and risks of construction technology startups: A systematic literature review. *International Journal of Construction Management*. https://doi.org/10.1080/15623599.2023.2286109