

Mayara Lucia Bernardes

**ANÁLISE EPISTEMOLÓGICA E EMPÍRICA DOS
COMPONENTES DE MODELOS DE NEGÓCIO: ESTUDO
MULTICASO EM *STARTUPS***

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Rogério Tadeu de Oliveira Lacerda

Florianópolis
2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Bernardes, Mayara Lucia
ANÁLISE EPISTEMOLÓGICA E EMPÍRICA DOS COMPONENTES
DE MODELOS DE NEGÓCIO : ESTUDO MULTICASO EM STARTUPS
/ Mayara Lucia Bernardes ; orientador, Rogério
Tadeu de Oliveira Lacerda, 2019.
125 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de
Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de
Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

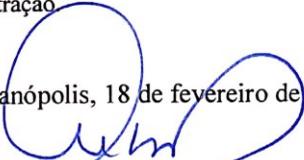
1. Administração. 2. Modelos de negócio. 3.
Startups. 4. Empreendedorismo. I. Lacerda, Rogério
Tadeu de Oliveira . II. Universidade Federal de
Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em
Administração. III. Título.

Mayara Lucia Bernardes

**ANÁLISE EPISTEMOLÓGICA E EMPÍRICA DOS
COMPONENTES DE MODELOS DE NEGÓCIO: ESTUDO
MULTICASO EM *STARTUPS***

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Administração e aprovada em sua forma final pelo Programa Pós-Graduação em Administração

Florianópolis, 18 de fevereiro de 2019.

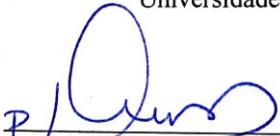


Prof.ª Dra. Cibeles Barsalini Martins.
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:



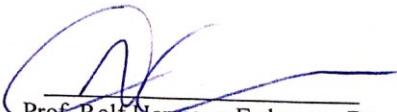
Prof. Rogério Tadeu de Oliveira Lacerda, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Mario Sergio Salerno, Dr.
Escola Politécnica/USP
(Videoconferência)



Prof.ª Clarissa S. Teixeira, Dr.ª
EGC/UFSC



Prof. Rolf Hermann Erdmann, Dr.
PPGA/UFSC

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a minha família, pelo apoio e incentivo dado a todo o momento que precisei. Agradeço-os, ainda, pelo amor e afeto e confiança em mim depositada.

Ao meu namorado, Elias, pelo companheirismo nos últimos anos, por sua atenção, incentivo e compreensão ao longo do curso.

Aos amigos que fiz durante toda a trajetória do mestrado, que compartilharam experiências valiosas comigo, agradeço imensamente os momentos vividos.

Ao meu orientador, professor Rogério Lacerda, pelas orientações e conhecimentos compartilhados que me ajudaram a enriquecer este trabalho. Agradeço também pelo incentivo que me inspirou a almejar desafios maiores.

Aos professores do programa de pós-graduação em administração, que ao longo do curso ampliaram meus conhecimentos.

*“Agir, eis a inteligência verdadeira. Serei o que
quiser. Mas tenho que querer o que for. O êxito está
em ter êxito, e não em ter condições de êxito.”*
Fernando Pessoa

RESUMO

A formação, o potencial de crescimento e o sucesso de novas formas organizacionais são frequentemente atribuídos ao desenvolvimento de modelos de negócios inovadores, especialmente em ambientes dinâmicos e de alta competitividade. Desse modo, é necessário compreender o processo de estruturação de um modelo de negócio, reconhecendo as especificidades do contexto e da singularidade dos recursos disponíveis. A literatura acadêmica reconhece que o estudo de modelos de negócio é um tema interdisciplinar, focado em novas tendências, mas com poucas pesquisas acadêmicas realizadas. Neste contexto, esta dissertação propôs evidenciar os componentes e práticas utilizadas em startups para a composição de seu modelo de negócio. Os procedimentos metodológicos utilizados foram a pesquisa bibliográfica para a revisão da literatura e um estudo multicaso em três startups catarinenses. A partir da literatura disponível, foram identificadas quatro categorias, onze componentes e os principais autores que sustentam a contribuição do componente em um modelo de negócio. Concluiu-se que, o reconhecimento da racionalidade limitada pelos empreendedores permite ao empreendedor o reconhecimento de que mudanças irão acontecer em seu modelo de negócio. As mudanças fazem parte do ambiente competitivo atual e a estabilidade é apenas um evento temporário dentro de um segmento de mercado. A resistência à mudança pode ocasionar ao empreendedor uma dificuldade em desenvolver seu modelo de negócio. Neste sentido, teorias como o *effectuation* e a experimentação permite ao empreendedor a importante capacidade de modelar suas suposições desconhecidas para que elas possam ser testadas. Identificou-se ainda oportunidade para estudos futuros, onde propõe-se o estudo de como surgem e como se formam novos modelos de negócio em outras empresas de base tecnológica em diferentes setores da economia.

Palavras-Chave: Modelos de negócio; Startups; Empreendedorismo.

ABSTRACT

Growth potential and the success of new organizational forms are often attributed to the development of innovative business models, especially in dynamic and highly competitive environments. Thus, it is necessary to understand the process of structuring a business model, recognizing the specificities of the context and the uniqueness of the available resources. The academic literature recognizes that the study of business models is an interdisciplinary theme, focused on new trends, but with little academic research done. In this context, this dissertation proposed to highlight the components and practices used in startups for the composition of its business model. The methodological procedures used were the bibliographical research for literature review and a multicase study in three startups. From the available literature, four categories, eleven components and the main authors that support the contribution of the component in a business model were identified. It was concluded that the recognition of the rationality limited by the entrepreneurs allows the entrepreneur the recognition of what changes will happen in his business model. The changes are part of the current competitive environment and stability is only a temporary event within a market segment. The resistance to change can cause the entrepreneur a difficulty in developing his business model. In this sense, theories like effectuation and experimentation allow the entrepreneur the important ability to model their unknown assumptions so that they can be tested. It was also identified an opportunity for future studies, where it is proposed the study of how new business models and models form in other technology-based companies in different sectors of the economy.

Keywords: Business model; Startups; Entrepreneurship.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O processo de <i>effectuation</i>	40
Figura 2 - Enquadramento metodológico.....	42
Figura 3 - Condução do Estudo de Caso.....	46
Figura 4 - Amostra de pesquisa para segmentação de mercado.....	52
Figura 5 - Análise SWOT empresa A.....	57
Figura 6 - Processos empresa A.....	60
Figura 7 - Gestão de projetos empresa A.....	61
Figura 8 - Estrutura de custos empresa A.....	64
Figura 9 - Fragmento do BMC empresa B.....	68
Figura 10 - Relacionamento com cliente empresa B.....	70
Figura 11 - Perspectivas estratégicas empresa B.....	72
Figura 12 - OKR empresa B.....	73
Figura 13 - Processos empresa B.....	75
Figura 14 - Estrutura de custos empresa B.....	78
Figura 15 - Fragmento do BMC empresa C.....	81
Figura 16 - Mapa da empatia empresa C.....	84
Figura 17 - Fragmento do BMC empresa C.....	85
Figura 18 - Fragmento do BMC empresa C.....	88
Figura 19 - Mapa mental <i>effectuation</i> empresa A.....	97
Figura 20 - Mapa mental <i>effectuation</i> empresa B.....	97
Figura 21 - Mapa mental <i>effectuation</i> empresa C.....	98

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de modelo de negócio	13
Quadro 2 - Categorias e componentes de modelos de negócio	19
Quadro 3 - Comparação das teorias sobre vantagem competitiva.....	27
Quadro 4 - Diferenças entre <i>Causation</i> e <i>Effectuation</i>	38
Quadro 5 - Instrumentos de coleta de dados	47
Quadro 6 - Lentes de análise	49
Quadro 7 - Recursos humanos e competências empresa A	62
Quadro 8 - Recursos humanos e competências empresa C	90

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	PERGUNTA DE PESQUISA E OBJETIVOS	10
1.1.1	Pergunta de Pesquisa	10
1.1.2	Objetivo Geral	10
1.1.3	Objetivos Específicos	11
1.2	JUSTIFICATIVA	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	MODELOS DE NEGÓCIO	12
2.1.1	Gestão de valor ao cliente	21
2.1.1.1	Proposta de valor	21
2.1.1.2	Segmentos de clientes	23
2.1.1.3	Relacionamento com clientes	24
2.1.2	Estratégia	26
2.1.2.1	Estratégia competitiva	26
2.1.2.2	Relacionamento Externo	28
2.1.3	Fatores internos	29
2.1.3.1	Processos/ atividades-chave	29
2.1.3.2	Competências	31
2.1.3.3	Recursos-chave	31
2.1.4	Fatores Financeiros	32
2.1.4.1	Mecanismos de receita	33
2.1.4.2	Estrutura de custos.....	34
2.2	GESTÃO DE <i>STARTUPS</i>	35
3	MÉTODOS ADOTADOS	41
3.1	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	41
3.1.1	Objetivo	42
3.1.2	Lógica	43
3.1.3	Processo	44
3.1.4	Resultados	44
3.2	PROCEDIMENTOS TÉCNICOS.....	45
3.2.1	Definição da estrutura teórica-conceitual	46
3.2.2	Planejamento dos casos	47
3.2.3	Coleta dos dados e análise dos dados	47

4	ESTUDOS DE CASO	50
4.1	EMPRESA A.....	50
4.1.1	Gestão de Valor ao cliente	51
4.1.1.1	Segmentação de mercado	51
4.1.1.2	Proposta de valor	53
4.1.1.3	Relacionamento com o cliente	55
4.1.2	Estratégia	56
4.1.2.1	Estratégia competitiva	56
4.1.2.2	Relacionamento externo	58
4.1.3	Fatores internos.....	59
4.1.3.1	Processos	59
4.1.3.2	Competências e Recursos	62
4.1.4	Aspetos Financeiros	64
4.2	EMPRESA B	65
4.2.1	Gestão de Valor ao Cliente.....	66
4.2.1.1	Segmentação de mercado	66
4.2.1.2	Proposta de valor	68
4.2.1.3	Relacionamento com o cliente	70
4.2.2	Estratégia	72
4.2.2.1	Estratégia Competitiva	72
4.2.2.2	Relacionamento Externo	74
4.2.3	Fatores Internos	74
4.2.3.1	Processos	75
4.2.3.2	Competências e Recursos-chave	76
4.2.4	Aspectos Financeiro	77
4.3	EMPRESA C.....	80
4.3.1	Gestão de Valor ao cliente	80
4.3.1.1	Segmentação de mercado	80
4.3.1.2	Proposta de valor	83
4.3.1.3	Relacionamento com o cliente	86
4.3.2	Estratégia	87
4.3.2.1	Estratégia competitiva	87
4.3.2.2	Relacionamento externo	88
4.3.3	Fatores internos.....	89
4.3.3.1	Processos	89
4.3.3.2	Competências e Recursos.....	90

4.3.4	Aspetos Financeiros.....	91
5	DISCUSSÃO DOS CASOS.....	92
5.1	RACIONALIDADE LIMITADA e SINGULARIDADE....	92
5.2	EFFECTUATION e EXPERIMENTAÇÃO	96
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	101
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105

1 INTRODUÇÃO

A formação, o potencial de crescimento e o sucesso de novas formas organizacionais são frequentemente atribuídos ao desenvolvimento de modelos de negócios inovadores (EURICH; WEIBLEN; BREITENMOSER, 2014), especialmente em ambientes dinâmicos e de alta competitividade (GEORGE; BOCK, 2011). E, deste modo, modelos de negócio inovadores são reconhecidos como um meio importante de vantagem competitiva (EURICH et al., 2014; MORRIS; SCHINDEHUTTE; ALLEN, 2005).

Neste contexto, a importância da definição de modelo de negócio se demonstra na forma de como a ideia de negócio será comercializada, uma vez que é fator decisivo para o resultado econômico do novo negócio (CHESBROUGH, H., 2010; OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005). Projetar um negócio, implementar e, em seguida, refinar sua arquitetura comercialmente viável são fundamentais para o sucesso (TEECE, 2010).

Neste sentido, reconhece-se que o processo de criação de um novo empreendimento é uma tarefa complexa, especialmente nos estágios iniciais, onde os esforços se concentram principalmente na construção do produto a ser comercializado (AMIT; ZOTT, 2015). Contudo, a arquitetura organizacional da empresa também devem ser pensada e planejada (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012).

Deste modo, a definição do modelo de negócio é parte fundamental na estruturação de novos negócios (AREND, 2013; ZOTT; AMIT, 2013). No tocante ao empreendedor, essa definição é uma atividade que envolve a descoberta, avaliação e aproveitamento de oportunidades para introduzir novos produtos e serviços no mercado, criando valor para as partes envolvidas (HUARNG, 2013).

Mesmo com tal importância no sucesso de uma nova organização, a diversidade de definições para modelos de negócio disponíveis na literatura promove um campo de conhecimento em formação e com oportunidades de pesquisa. Para alguns autores, modelo de negócio pode ser definido como conteúdo, estrutura e governança de

transações projetadas de modo a criar valor por meio da exploração de oportunidades de negócios (ZOTT; AMIT, 2009).

Já por outra definição, modelo de negócio é o conjunto das atividades que uma empresa executa, como elas as executam e quando elas as executam (HUARNG, 2013). Diante disso, identifica-se uma perspectiva de modelo de negócios como um sistema de atividades interdependentes que são criadas pelo empreendedor que molda e projeta as atividades organizacionais dinamizando as atividades em um sistema (ZOTT; AMIT, 2009)

Neste contexto, a limitação de conhecimento do empreendedor está relacionada a poucas informações disponíveis sobre as condições que tornam um modelo de negócio apropriado, assim como a maneira pelas quais os modelos interagem com os componentes organizacionais e como acontecerá a dinâmica da evolução do modelo utilizado, entre outras questões (MORRIS et al., 2005).

Sendo assim, a estruturação de um modelo de negócios é uma decisão chave para o empreendedor que cria uma nova empresa (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). Desse modo, é necessário compreender o processo de estruturação de um modelo de negócio, reconhecendo as especificidades do contexto e da singularidade dos recursos disponíveis.

1.1 PERGUNTA DE PESQUISA E OBJETIVOS

1.1.1 Pergunta de Pesquisa

Diante do exposto, o objetivo deste estudo é compreender: **Quais os componentes e práticas adotados por *startups* para a composição do modelo de negócio, suas origens e implicações teóricas e práticas?**

1.1.2 Objetivo Geral

Com o intuito de responder à questão da pesquisa citada, o presente estudo tem por seu objetivo geral **evidenciar os componentes e práticas utilizadas em *startups* para a composição de seu modelo de negócio.**

1.1.3 Objetivos Específicos

A fim de atingir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos são definidos para a pesquisa:

- i. Identificar a partir da literatura os componentes associados a modelos de negócio;
- ii. Identificar componentes e práticas utilizadas em *startups* para a composição de seu modelo de negócio;
- iii. Realizar cotejamento entre as práticas e as lentes teóricas construtivistas, em especial singularidade e racionalidade limitada;
- iv. Realizar cotejamento entre as práticas e as lentes teóricas de construção de modelos de negócio, em especial *effectuation* e experimentação.

1.2 JUSTIFICATIVA

Justifica-se o desenvolvimento desta pesquisa a partir de dois enfoques: científico e prático empresarial.

Sob o enfoque científico busca-se explicitar como as práticas de gestão presentes na literatura estão sendo operacionalizados em startups catarinenses assim como evidenciar como teorias relacionadas ao empreendedorismo e inovação estão sendo operacionalizadas.

No campo prático, a necessidade ocorre em função de munir o empreendedor de novos conhecimentos com objetivo de aperfeiçoar o desempenho da sua startup.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo tem como objetivo apresentar as principais referências teóricas que fundamentam a análise do problema proposto, descrito no capítulo introdutório, além de orientar a coleta de dados.

2.1 MODELOS DE NEGÓCIO: CONCEITOS E COMPONENTES

O estudo de modelos de negócios é um tópico importante para a pesquisa na área da gestão. Os as decisões tomadas acerca do modelo de negócio afetam as possibilidades das empresas de criação de valor e captura de valor (AMIT; ZOTT, 2015). Em outras palavras, o modelo de negócios precisa ser levado em consideração como um fator importante de contingência que afeta o desempenho organizacional.

A diversidade nas definições a respeito de modelo de negócio presentes na literatura científica representam desafios substanciais para delimitar a natureza, os componentes e o que determina um modelo de negócio (ZOTT; AMIT, 2013), impedindo que modelos teóricos consistentes sejam desenvolvidos (JOIA; FERREIRA, 2005). Neste sentido, o uso do termo "modelo de negócio" como uma descrição de como um empreendimento tradicional é redundante e fraco em bases teóricas (AREND, 2013).

A ausência de literatura específica reside na falta de consenso sobre o fundamento teórico nesse campo de conhecimento (AREND, 2013; TEECE, 2010; ZOTT et al., 2011). Não existe uma definição tradicionalmente aceita do termo e a diversidade de significados atribuídos a terminologia também pode ter contribuído para estimular esse debate (MORRIS et al., 2005).

A diversidade nas definições disponíveis representa desafios substanciais para delimitar a natureza e os componentes de um modelo e determinar o que constitui um bom modelo (SPIETH; SCHNECKENBERG; RICART, 2014; TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012). Isso também leva à confusão na terminologia, pois o modelo comercial, a estratégia, o conceito de negócio, o modelo de receita e o modelo econômico são frequentemente usados de forma

intercambiável (ZOTT; AMIT, 2007). Além disso, o modelo de negócios foi referido como arquitetura, design, padrão, plano, método, suposição e declaração (MORRIS et al., 2005).

Com isso, a falta de uma construção teórica convergente e consolidada levou a descobertas empíricas inconsistentes em seu efeito no desempenho de uma organização (GEORGE; BOCK, 2011).

O modelo de negócios está relacionado a uma série de outros conceitos gerenciais. Ele captura componentes-chave de um plano de negócios, mas o plano lida com uma série de questões iniciais e operacionais que transcendem o modelo (CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, 2002), não é uma estratégia, mas inclui uma série de elementos estratégicos (TEECE, 2010). Da mesma forma, não é um conjunto de atividades, embora os conjuntos de atividades suportem cada elemento de um modelo (MORRIS et al., 2005).

Deste modo, são apresentados no quadro 01 alguns conceitos disponíveis na literatura.

Quadro 1 - Definições de modelo de negócio

Autor	Definição
Zott e Amit (2009)	Um sistema de atividades interdependentes que transcende a empresa e abrange seus limites.
Chesbrough e Rosenbloom (2002)	O modelo de negócio é a lógica heurística que conecta o potencial técnico com a realização do valor econômico.
Magretta (2002)	Modelos de negócios são histórias que explicam como as empresas funcionam.

Morris <i>et al.</i> (2005)	Um modelo de negócio é uma representação concisa de como um conjunto inter-relacionado de variáveis de decisão nas áreas de estratégia de empreendimento, arquitetura e economia são direcionados para criar vantagem competitiva sustentável em mercados definidos.
Johnson, Christensen e Kagermann (2008)	Modelos empresariais consistem em quatro elementos interligados, que, juntos, criam e fornecem valor.
Casadesus-Masanell e Ricart (2010)	Um reflexo da estratégia realizada pela empresa.
Teece (2010)	Modelo de negócio articula a lógica, os dados e outras evidências que suportam uma proposta de valor para o cliente e uma estrutura viável de receitas e custos para a empresa que entrega esse valor.
Arend (2013)	Define modelo de negócio como uma representação útil de como a organização cria valor através da transformação e transferência de matéria, baseando-se em fatores disponíveis, alinhada por uma identidade econômica confiável.

Fonte: Dados da pesquisa.

Como demonstrado no quadro, existem inconsistências na estrutura conceitual dos modelos de negócios, que reside em algum lugar entre economia e estratégia de negócios sem possuir uma sólida ancoragem teórica em ambos os campos (TEECE, 2010). Dado o contexto de pesquisa e as definições apresentadas, será adotado o conceito de

modelos de negócio para esta pesquisa como um processo de entendimento das necessidades de um determinado público para a criação de valor a partir dos recursos e competências disponíveis. E, diante do que foi apresentado, há a necessidade de compreensão não só do conceito de modelos de negócio, mas também de seus componentes e suas funções na empresa.

Para a definição de seus componentes básicos, uma das implicações presente nas definições sobre modelos de negócio diz respeito a sua forma granular no sentido de que seus componentes podem ser agrupados em categorias e que podem ser subdivididas em elementos (AL-DEBEI; AVISON, 2010).

Para uma melhor compreensão, foi elaborado o quadro 02 demonstrando as principais categorias, seus componentes e uma descrição sumária deste, e os principais autores que sustentam a contribuição deste componente em um modelo de negócio.

Categoria	Componente	Descrição	Fonte
Gestão de valor ao cliente	Proposta de valor	Demonstra a lógica de negócios para criação de valor para clientes e/ou para cada parte envolvida através da oferta de produtos e serviços que satisfaçam as necessidades de seus segmentos-alvo (AL-DEBEI; AVISON, 2010).	(AL-DEBEI; AVISON, 2010; AMIT; HAN, 2017; AMIT; ZOTT, 2015; BOCK et al., 2012; ECKHARDT; SHANE, 2003; PORTER; ADVANTAGE, 1985)
	Segmento de mercado	Segmentos de clientes a que uma empresa quer oferecer valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2013).	(BADEN-FULLER; HAEFLIGER, 2013; DEW et al., 2011; MORRIS et al., 2005; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2013)
	Relacionamento com o cliente	Exploração dos relacionamentos existentes com os clientes, identificando seus desejos, atendendo-o e desenvolvendo um relacionamento duradouro (DUBOSSON-TORBAY; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2002).	(ANDRIES; DEBACKERE, 2007; AREND, 2013; BADEN-FULLER; HAEFLIGER, 2013; DEW et al., 2011; DUBOSSON-TORBAY et al., 2002; EURICH et al., 2014; LACERDA, R. T. D. O.; ENSSLIN; ENSSLIN, 2014; MORRIS et al., 2005; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2013)
Estratégia	Estratégia competitiva	Estratégia competitiva pela qual a empresa ganhará vantagem sobre os concorrentes (CHESBROUGH, H., 2010).	(CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010; CHESBROUGH, H., 2010; DEW et al., 2011; DMITRIEV et al., 2014; LACERDA, R. T. D. O.; ENSSLIN; ENSSLIN; et al., 2014; MAZZEI; KETCHEN; SHOOK, 2017; SCHNEIDER; SPIETH, 2013)

	Relacionamento externo	Os atores externos são potenciais parceiros, rede de acordos de cooperação com outras empresas necessárias para oferecer e comercializar o valor de forma eficiente (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2013).	(ANDRIES; DEBACKERE, 2007; BADEN-FULLER; HAEFLIGER, 2013; GORDIJN; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2005; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2013; RIES, 2011; ZAPPELLINI; FEUERSCHÜTTE, 2015)
Fatores internos	Processos	Demonstram os elementos do processo de criação de valor, ou seja, as atividades desempenhadas pela empresa (AMIT; HAN, 2017).	(AMIT; HAN, 2017; ANDRIES; DEBACKERE, 2007; BADEN-FULLER; MORGAN, 2010; HEDMAN; KALLING, 2003; MARKIDES, 2013; MORRIS et al., 2005)
	Recursos-chave	A empresa requer de recursos humanos, organizacionais e físicos que, precisam ser adquiridos no mercado e nos fornecedores de insumos de produção (LACERDA, R. T. D. O.; ENSSLIN; ENSSLIN; et al., 2014).	(AL-DEBEI; AVISON, 2010; ANTONENKO; LEE; KLEINHEKSEL, 2014; DEW et al., 2011; LACERDA, R. T. D. O.; ENSSLIN; ENSSLIN; et al., 2014; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2013; PORTER; ADVANTAGE, 1985)
	Competências	Para entregar a proposta de valor a diferentes clientes, uma empresa deve garantir que ela possua um leque de competências que sustentam o valor proposto (ANDRIES; DEBACKERE; LOOY, 2013).	(AL-DEBEI; AVISON, 2010; ANDRIES et al., 2013; ANTONENKO et al., 2014; RAJALA; WESTERLUND, 2007; TEECE, 2010; WILTBANK et al., 2006)

Financeiro	Mecanismos de receita	Mede a capacidade da empresa de traduzir o valor que oferece aos seus clientes em dinheiro e, portanto, gerar fluxos de receita recebidos (BADEN-FULLER; HAEFLIGER, 2013).	(BADEN-FULLER; HAEFLIGER, 2013; CHESBROUGH, H., 2010; LACERDA, R. T. D. O.; ENSSLIN; ENSSLIN; et al., 2014; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2013; RAJALA; WESTERLUND, 2007; TEECE, 2010)
	Estruturas de custo	Este elemento mede todos os custos que a empresa incorre, a fim de criar, comercializar e oferecer valor aos seus clientes (DEW et al., 2011).	(AL-DEBEI; AVISON, 2010; DEW et al., 2011; KERR; NANDA; RHODES-KROPF, 2014; MAGRETTA, 2002; RASMUSSEN, 2007; TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012)

Quadro 2 - Categorias e componentes de modelos de negócio

Fonte: Dados da pesquisa

2.1.1 Gestão de valor ao cliente

A categoria de gestão de valor ao cliente é compreendida pelos elementos: (i) proposta de valor; (ii) relacionamento com o cliente; e, (iii) segmento de mercado. Desse modo, a terminologia utilizada significa que essas são dimensões fundamentais são baseadas em captura, proposta e gestão de valores (AL-DEBEI; AVISON, 2010).

Cada componente tem como objetivo fornecer ao mercado e seus potenciais clientes, os valores desejados por meio da prestação de serviços e disponibilização de produtos, de modo a capturar valores econômicos em troca (OSTERWALDER et al., 2005). Neste sentido, a essência de um modelo de negócio é definir a maneira pela qual a empresa oferece valor aos clientes (CHESBROUGH, H., 2010). Isso reflete a hipótese da administração sobre o que os clientes desejam, como eles querem e como a empresa pode organizar para atender melhor essas necessidades (HEDMAN; KALLING, 2003; TEECE, 2010).

2.1.1.1 Proposta de valor

O primeiro componente da categoria de gestão de valor ao cliente é a proposta de valor da empresa. A proposta de valor de uma empresa deve incluir uma descrição dos produtos/serviços que uma organização oferece, ou oferecerá, juntamente com suas informações relacionadas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2013). Além disso, descreve os elementos de valor incorporados na oferta, bem como a natureza dos segmentos de mercado direcionados, juntamente com suas preferências (AL-DEBEI; AVISON, 2010).

A proposta de valor apresenta o motivo pelo qual os clientes escolhem uma determinada empresa para comprar o produto/serviço em detrimento a outra, ou seja, a partir da descrição apresentada pela empresa tal cliente pode identificar se o produto/serviço resolve seu problema ou satisfaz uma necessidade (CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, 2002; OSTERWALDER et al., 2005; RAJALA; WESTERLUND, 2007).

Com isso, a proposta de valor é uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes e, dessa forma, uma definição preliminar do que será ofertado e em que forma um cliente pode

usá-lo (CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, 2002; OSTERWALDER et al., 2005).

Deste modo, a proposta de valor é um pacote específico que supre as necessidades de um segmento de clientes específico (vide tópico 2.1.1.2 Segmentos de clientes) (RAJALA; WESTERLUND, 2007). Para isso, a definição de segmentos de clientes auxilia na especificação de grupos de clientes com características semelhantes e com isso, a formulação de uma proposição de valor se tornará mais atraente e estas possam ser percebidas pelos potenciais clientes (AFUAH; TUCCI, 2001; AL-DEBEI; AVISON, 2010; CHESBROUGH, H., 2010; CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, 2002; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2013; OSTERWALDER et al., 2005; PETROVIC; KITTL; TEKSTEN, 2001).

Sendo assim, uma proposta de valor cria valor para um segmento de clientes com uma combinação de elementos direcionados especificamente para as necessidades daquele segmento (DUBOSSON-TORBAY et al., 2002), e dessa forma, um cliente pode valorizar um produto de acordo com sua capacidade de reduzir o custo, pelo seu desempenho ou até mesmo pelo seu design diferenciado (MAGRETTA, 2002; RAJALA; WESTERLUND, 2007). Deste modo, destaca-se a importância de se identificar que diferentes clientes podem desejar diferentes atributos que agreguem valor ao produto (CHESBROUGH, H., 2010; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2013).

O valor percebido pelo cliente, aqui apresentado, podem ser quantitativos, como preço, ou qualitativos como design, experiência do cliente, entre outros. Deste modo, é possível identificar na literatura disponível uma lista de elementos que contribuem e auxiliam na formulação da proposta de valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2013; OSTERWALDER et al., 2005), sendo estes:

- i. Novidade: um novo produto/serviço pode satisfazer uma necessidade em que os clientes não percebiam ter dada a carência de ofertas similares.
- ii. Desempenho: A melhorar no desempenho de produtos e serviços já existentes é uma maneira tradicional de criar valor.

- iii. Agilidade: Uma empresa pode diferenciar um produto sendo o primeiro a apresentá-lo. Como esse produto é o único no mercado, é, por padrão, diferenciado porque nenhum outro produto possui recursos.
- iv. Personalização: A adequação de produtos e serviços às necessidades específicas de clientes individuais ou segmentos de cliente gera valor. Recentemente, os conceitos de customização em massa e cocriação ganharam importância.
- v. Diferenciação: Um produto é diferenciado se os clientes percebem que tem algo de valor que outros produtos não têm. Uma empresa pode diferenciar seus produtos / serviços, oferecendo recursos que os produtos dos competidores não possuem.
- vi. Design: O design é um elemento importante, porém difícil de medir. Um produto pode se destacar por seu design superior. Na moda e na indústria de eletrônicos, o design pode ser uma parte particularmente importante da proposta de valor.
- vii. Baixo custo: baixo custo significa apenas isso: os produtos ou serviços de uma empresa custam menos clientes do que os seus concorrentes. A ideia é que custa menos à empresa oferecer aos clientes o produto/serviço, de modo que a empresa passa algumas das economias de custo para os clientes.

2.1.1.2 Segmentos de clientes

Como visto anteriormente, para a criação de valor, é necessário que a organização conheça e entenda os segmentos de clientes que irá atender. Uma empresa comumente cria valor para um segmento de cliente específico e, com esta definição de escopo do mercado, é possível à captação mais assertiva das necessidades dos clientes (AL-DEBEI; AVISON, 2010; RASMUSSEN, 2007)

Com isso, o componente de segmentos de clientes define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar (OSTERWALDER et al., 2005). E, dessa forma, para melhor satisfazê-los e assim apresentar uma proposta de valor de acordo com suas necessidades, a organização precisa agrupá-los em segmentos distintos,

cada qual com necessidades comuns, comportamentos comuns, e outros atributos comuns (GORDIJN et al., 2005; MORRIS et al., 2005; TIMMERS, 1998).

Entretanto, um modelo de negócios pode definir um ou vários segmentos, pequenos ou grandes (AL-DEBEI; AVISON, 2010; CHESBROUGH, H., 2010). Uma vez tomada a decisão, um Modelo de Negócios pode ser melhor projetado já com a compreensão das necessidades de clientes específicos.

E, neste sentido, Osterwalder (2013) apresenta que grupos de clientes representam segmentos distintos se: (i) suas necessidades exigem e justificam uma oferta diferente; (ii) são alcançados por canais de distribuição diferentes; (iii) exigem diferentes tipos de relacionamento; (iv) têm lucratividades substancialmente diferentes; (v) estão dispostos a pagar por aspectos diferentes da oferta.

Dessa forma, a segmentação de clientes tem impactos significativos sobre como uma organização irá formular sua proposta de valor e, assim, como se dará sua configuração organizacional afim de atender estes clientes (DUBOSSON-TORBAY et al., 2002; PETROVIC et al., 2001). Diante disso, a falta de definição adequada é um fator-chave associado à falha posterior do modelo de negócio adotado (CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, 2002; GORDIJN et al., 2005; TIMMERS, 1998).

2.1.1.3 Relacionamento com clientes

Por fim, o terceiro componente da categoria de gestão de valor ao cliente se refere aos relacionamentos que a empresa irá estabelecer com seus clientes. Neste ponto, é importante a identificação e avaliação dos diferentes tipos de relacionamento considerando os diferentes tipos de segmento de clientes atendidos (OSTERWALDER et al., 2005).

A importância da consideração do relacionamento com o cliente, já na definição do modelo de negócio da empresa, muitas vezes é esquecida uma vez que os esforços estão concentrados principalmente no desenvolvimento do produto e na criação de valor (HEDMAN; KALLING, 2003; MAGRETTA, 2002). No entanto, a partir de uma interação duradoura entre cliente empresa, é possível acompanhar as

mudanças de desejos e necessidades do cliente, desenvolvendo um relacionamento duradouro com troca de informações necessárias para a constante manutenção de entrega de valor pela empresa (DUBOSSON-TORBAY et al., 2002; OSTERWALDER et al., 2005).

Neste sentido, o relacionamento com clientes pode ser guiado pelas seguintes motivações: e conquista do cliente; e retenção do cliente; e ampliação das vendas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2013). Neste círculo virtuoso, produtos e inovação de produtos podem ser melhorados que, em troca, atraindo novos clientes (AFUAH; TUCCI, 2001).

Além da melhoria do produto ou serviço, o conhecimento de seus clientes permite que uma empresa estabeleça uma relação personalizada adaptada às necessidades de cada cliente individual (HEDMAN; KALLING, 2003). E, dessa forma, é necessário a definição de sua estratégia de relacionamento com clientes, com isso é possível identificar na literatura algumas categorias de relacionamento com clientes (AFUAH; TUCCI, 2001; MAGRETTA, 2002; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2013; OSTERWALDER et al., 2005), que podem coexistir, sendo estas:

- i. *Assistência pessoal*: É baseada na interação humana. O cliente pode se comunicar com um vendedor, por exemplo, para obter auxílio durante o processo de venda ou depois que a compra esteja completa. Isso pode acontecer no próprio ponto de venda, por *call centers*, e-mail, entre outros.
- ii. *Assistência pessoal dedicada*: Esta relação envolve dedicar um representante específico para um cliente individual. Ela é mais profunda e íntima, normalmente se desenvolvendo por um longo período de tempo.
- iii. *Self-service*: A empresa não mantém nenhum relacionamento direto com os clientes, mas fornece todos os meios necessários para que eles se sirvam.
- iv. *Comunidades*: Cada vez mais, as empresas utilizam comunidades de usuários para se envolverem mais com clientes, e facilitar as conexões entre membros da comunidade. Muitas empresas mantêm comunidades online que permitem aos usuários trocar conhecimento e resolver problemas uns dos

outros. As comunidades também podem ajudar as empresas a compreender melhor seus clientes.

Sendo assim, a combinação de estratégias de relacionamento fornece ao cliente uma ampla gama de informações básicas sobre produtos, preços e disponibilidade e oferecendo informações personalizadas em tempo real, aumentando substancialmente o valor do serviço oferecido (DUBOSSON-TORBAY et al., 2002).

2.1.2 Estratégia

Frequentemente, os conceitos de modelo de negócios têm sido usados como sinônimos de estratégia (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010; MORRIS et al., 2005). Os modelos de negócios geralmente são vistos como um intermediário entre a estratégia de uma empresa e seus processos de negócios (AL-DEBEI; AVISON, 2010; MORRIS et al., 2005). Assim, enquanto a estratégia se concentra em como prevalecer no ambiente competitivo, o modelo de negócios retrata a lógica da criação de valor e a coordenação efetiva dos recursos empresariais (OSTERWALDER et al., 2005).

A estratégia de uma empresa descreve a forma como a organização irá alcançar seus objetivos, dado ameaças e oportunidades no meio ambiente externo e as restrições de seus recursos e capacidades internas (TEECE, 2010). Dessa forma, para análise de modelos de negócio, dentro da categoria de estratégia estão inseridos os componentes: (i) Estratégia competitiva; (ii) Relacionamento externo; e, (iii) objetivos estratégicos.

2.1.2.1 Estratégia competitiva

A estratégia competitiva de uma organização se refere a como uma empresa decide competir em um mercado em resposta às estratégias e posições de seus competidores de modo a ganhar uma vantagem competitiva (MORRIS et al., 2005). O modelo de negócio pode ser uma fonte de vantagem competitiva, empresas que atendem a mesma necessidade de clientes podem, no entanto, fazê-lo com modelos de negócios muito diferentes (CHESBROUGH, H., 2010; RASMUSSEN, 2007).

A proposição central é que a fonte da vantagem competitiva se encontra primariamente nos recursos e nas competências desenvolvidos e

controlados pela empresa (TEECE, 2010). Esses recursos e capacidades são vistos como elementos raros, de imitação e substituição difícil e custosa no quadro de uma organização (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

É possível identificar na literatura de modelos de negócio dois eixos teóricos que buscam exemplificar como a empresa pode definir sua estratégia com o objetivo de obter vantagem competitiva, sendo estas a Teoria Baseada em Recursos – RBV (ZOTT; AMIT, 2009) e a Teoria das Capacidades Dinâmicas (TEECE, 2010). Deste modo, o quadro 3 apresenta as principais características e comparações entre as duas teorias.

Quadro 3 - Comparação das teorias sobre vantagem competitiva

DIMENSÕES	RBV	CAPACIDADES DINÂMICAS
Concepção de empresa	Conjunto estável de recursos, competências e capacidades.	Conjunto evolutivo de recursos, competências e capacidades.
Natureza da vantagem competitiva	Sustentável, fundada sobre recursos estáveis.	Sustentável, fundada sobre recursos em evolução.
Fonte de vantagem competitiva	Acesso privilegiado a recursos únicos de difícil imitação.	Rotinas e processos organizacionais capazes de regenerar a base de recursos da empresa.
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> - Abordagem racional “De dentro para fora” (<i>inside-out</i>); - Desenvolvimento e exploração de competências existentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientada para o processo e o conteúdo; - Interação entre competências e oportunidades do mercado; - Reconfiguração de competências e know-how; - Racionalidade limitada, incerteza, complexidade e conflito.

Fonte: Adaptado de Vasconcelos e Cyrino, (2000)

Conforme apresentado, ambas as teorias consideram a vantagem competitiva como inerente a fatores internos específicos a empresa (TEECE, 2010). Entretanto, a RBV apresenta uma visão estrutural, onde os recursos são estáticos e são apropriados a mercados já em equilíbrio e com estruturas já definidas (HEDMAN; KALLING, 2003; VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Já a Teoria das Capacidades Dinâmicas, tem como enfoque os aspectos dinâmicos e mutáveis da

concorrência, acentuando fenômenos como inovação, descontinuidade e desequilíbrio (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Neste sentido, Teece (TEECE, 2010) argumenta que a definição de modelos de negócios é uma micro fundação chave de capacidades dinâmicas e a habilidade de reconfiguração que a empresa precisa para se manter em sincronia com os mercados é o que permite a adaptação da empresa as constantes mudanças em seu contexto de negócios.

Por fim, ainda se destaca que ter um diferencial e, ao mesmo tempo, uma arquitetura de negócios eficiente e eficaz para o modelo de negócios de uma empresa é importante para o estabelecimento de vantagem competitiva (CHESBROUGH, H., 2010; CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, 2002; RASMUSSEN, 2007).

2.1.2.2 Relacionamento Externo

O modelo de negócio também indica o modo de colaboração em relação à rede de parceiros, ou seja, o relacionamento externo da empresa. A partir deste componente é possível retratar a rede de acordos de cooperação com outras empresas necessárias para oferecer de forma eficiente e comercializar valor (OSTERWALDER et al., 2005).

Estas redes de cooperação baseiam-se em recursos como habilidades de design, relações de fornecedores, redes de abastecimento e fatores culturais, como forte compromisso e liderança visivelmente aplicando a relação custo-eficácia (HEDMAN; KALLING, 2003).

Além disso, esse ponto de vista percebe o modelo de negócio como uma maneira de demonstrar os papéis dos diferentes atores de forma mais clara e apresentar explicitamente como o valor é trocado - fluído e comunicado por meio de canais - entre as partes interessadas (GORDIJN et al., 2005). A rede de valor criada em torno de um determinado negócio molda o papel que os fornecedores, clientes e terceiros participam e influenciam na criação de valor (DUBOSSON-TORBAY et al., 2002; TIMMERS, 1998).

A literatura define redes estratégicas como "laços inter organizacionais estáveis" que são estrategicamente importantes para as empresas participantes (HEDMAN; KALLING, 2003). E, Osterwalder (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2013) argumenta que esses laços podem assumir a forma de:

- (i) Alianças estratégicas entre não competidores;
- (ii) Coopetição: parcerias estratégicas entre concorrentes;
- (iii) Joint ventures para desenvolver novos negócios;
- (iv) Relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis.

Ainda neste sentido, a partir da redução dos custos de transação, torna-se mais fácil para as empresas se desintegrarem verticalmente e reorganizar em redes parceiras (CHESBROUGH, H., 2010; CHESBROUGH, H. W., 2006). Sendo assim, as empresas podem se concentrar em suas principais competências e atividades no valor processo de criação e confiar em redes parceiras para outras competências e atividades não fundamentais (DUBOSSON-TORBAY et al., 2002).

Uma vez que muitas organizações não possuem todos os recursos disponíveis para a entrega de sua proposta de valor é possível que estas estendam suas capacidades, a partir de outras organizações, para produzir recursos particulares ou executar certas atividades (CHESBROUGH, H., 2010; CHESBROUGH, H. W., 2006; HEDMAN; KALLING, 2003). Tais parcerias podem ser motivadas pela necessidade de adquirir conhecimento, licenças, ou acesso aos clientes e geralmente são formadas para reduzir custos e, em geral, envolvem terceirização e uma infraestrutura a compartilhada (OSTERWALDER et al., 2005).

2.1.3 Fatores internos

Dentro da categoria de fatores internos estão presentes os componentes: (i) Processos/ atividades-chave; (ii) Competências; e, (iii) Recursos-chave.

2.1.3.1 Processos/ atividades-chave

O primeiro componente de destaque em relação aos fatores internos da organização é a consideração dos processos e atividades-chave organizacionais. Ao considerar todos os fatores que se relacionam com as atividades de um processo de negócios, seu escopo pode ser utilizado como uma unidade de análise significativa no curso do planejamento de modelos de negócios, assim, informações relevantes para o design de modelos de negócios podem ser obtidas com base nos processos de negócios subjacentes (HEDMAN; KALLING, 2003). Por isso, um modelo de negócios transmite o significado dos processos de negócios subjacentes, explicando por que eles estão sendo realizados da maneira que são (VEIT et al., 2014).

O objetivo principal de uma empresa é a criação de valor e, esse valor é o resultado de uma configuração de atividades internas e externas e processos (DUBOSSON-TORBAY et al., 2002). São as ações mais importantes que uma empresa deve executar para operar com sucesso e, assim como os recursos-chave, elas são necessárias para criar e oferecer

a proposta de valor, alcançar mercados, manter relacionamento com o cliente e gerar receitas (MORRIS et al., 2005; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2013; PETROVIC et al., 2001).

Desse modo, para suportar sua proposta de valor a empresa deve escolher cuidadosamente as atividades que executa e quando as executa. Assim, a escolha das atividades deve ir além de oferecer melhor valor do que os seus concorrentes, as atividades escolhidas devem permitir que uma empresa esteja em melhor posição para explorar o valor que oferece aos clientes e, desse modo, destacar-se competitivamente (ALT; ZIMMERMANN, 2001; DUBOSSON-TORBAY et al., 2002; HEDMAN; KALLING, 2003).

A estrutura de uma empresa nos diz quem deve informar a quem e quem é responsável pelo que para que as atividades que uma empresa optou por realizar são realizadas (MORRIS et al., 2005). Ao procurar a estrutura certa, Osterwalder (2013) elenca três fatores que devem ser explorados, sendo eles a coordenação, diferenciação e integração.

A coordenação se refere a troca de informações nos momentos certos para oferecer valor ao cliente, como a empresa garante que os recursos certos estejam disponíveis ao custo certo e quando necessário (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2013; OSTERWALDER et al., 2005).

O segundo fator se refere a diferenciação das atividades. Muitas áreas de conhecimento, como marketing e financeiro por exemplo, são mantidas como funções separadas, pois cada área precisa necessariamente se especializar no que faz para continuar construindo o conhecimento que sustenta suas atividades - cada um tem suas próprias tarefas e papéis únicos (AFUAH; TUCCI, 2001; MORRIS et al., 2005; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2013).

Ao mesmo tempo, oferecer valor aos clientes geralmente implica a interação interfuncional, ou seja, as atividades diferenciadas devem ser integradas para o melhor valor (OSTERWALDER et al., 2005). E neste sentido, as estruturas organizacionais são algumas variações de dois principais tipos: funcional e projeto (AFUAH; TUCCI, 2001).

Na estrutura organizacional funcional, as pessoas são agrupadas e desempenham suas tarefas de acordo com funções tradicionais, como logística de entrada, P&D, operações, marketing e assim por diante. Agrupando pessoas com competências similares e o conhecimento lhes permite aprender uns com os outros e aumentar o estoque de conhecimento da empresa na área específica (AFUAH; TUCCI, 2001). A comunicação é em grande parte vertical, para cima e para baixo da hierarquia de cada função (DUBOSSON-TORBAY et al., 2002).

Na estrutura organizacional do projeto, os funcionários são organizados não por área funcional, mas pelo projeto em que estão trabalhando. Dessa forma, as funções relevantes são atribuídas ao projeto e trabalham para o gerente do projeto e não seus gerentes funcionais (AFUAH; TUCCI, 2001; ALT; ZIMMERMANN, 2001; DUBOSSON-TORBAY et al., 2002).

2.1.3.2 Competências

O termo competência é utilizado para capturar uma capacidade ou conjunto de habilidades que a organização executa (AFUAH; TUCCI, 2001). Para entregar a proposta de valor a diferentes clientes, uma empresa deve garantir que possui o leque de capacidades que sustentam o valor proposto (DUBOSSON-TORBAY et al., 2002).

O desenvolvimento e aprimoramento de competências solidifica o posicionamento da organização em seu ambiente externo e sua rede de parceiros e permite um foco maior perante a sua cadeia de valor interna, desse modo, essas competências estão tornam-se o cerne do modelo comercial (HEDMAN; KALLING, 2003; TEECE, 2010;2012).

Deste modo, o design de modelos de negócios é uma micro fundação chave de capacidades dinâmicas e as habilidades de detecção e reconfiguração que a empresa precisa para se manter em sincronia com os mercados em mudança (TEECE, 2012).

E, neste sentido, a capacidade de uma empresa para transformar seus recursos em valor para cliente e assim gerar lucros (AL-DEBEI; AVISON, 2010). Com isso, as competências de uma empresa são fundamentais quando atendem a três critérios: valor do cliente, diferenciação de concorrentes e extensão.

O critério do valor do cliente exige que uma competência básica contribua primordialmente para o valor que os clientes percebem (HEDMAN; KALLING, 2003). Uma competência é a diferenciação de concorrentes se for realizada de forma exclusiva ou, se amplamente realizada, em um nível maior que o de seus concorrentes e é extensível se for usada em mais de uma área de produto (TEECE, 2010).

2.1.3.3 Recursos-chave

Para realizar as atividades que sustentam o valor do cliente, as empresas precisam de recursos. Podem ser possuídos ou alugados pela empresa ou adquiridos de parceiros-chave.

Com base nos argumentos apresentados, é possível identificar que os modelos de negócio também precisam representar os recursos-chave de uma organização (AL-DEBEI; AVISON, 2010). Desse modo,

para a entrega de valor aos seus clientes, a organização necessita de recursos humanos, organizacionais e físicos que, precisam ser adquiridos no mercado e nos fornecedores de insumos de produção (HEDMAN; KALLING, 2003). Esses recursos podem ser agrupados em tangíveis, intangíveis e humanos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2013).

- i. Os recursos tangíveis são físicos e financeiros, os tipos geralmente identificados e contabilizados no patrimônio em demonstrações financeiras. Esta categoria inclui recursos físicos como fábricas, edifícios, veículos, máquinas, sistemas, pontos de venda e redes de distribuição.
- ii. Os recursos intangíveis são os ativos não-físicos e não financeiros que geralmente não são contabilizados nas demonstrações financeiras.
- iii. Os recursos humanos são as habilidades e conhecimentos que os funcionários carregam com eles. Por exemplo, recursos humanos são cruciais em indústrias criativas e de conhecimento.

O fundamento da construção desta arquitetura organizacional está relacionado com a visão baseada em recursos - RBV (AL-DEBEI; AVISON, 2010; ZOTT; AMIT, 2013; ZOTT et al., 2011). A RBV assume que cada empresa é um conjunto de recursos, ou seja, enfatiza a importância estratégica dos recursos, juntamente com sua integração com a geração de valor desejável pelos clientes e, portanto, vantagem competitiva sustentável para a empresa que possui os recursos (ZOTT et al., 2011).

E, de fato, a configuração de recursos demonstra a capacidade de uma organização integrar os diversos recursos organizacionais e tecnológicos de forma a permitir o lançamento eficiente e efetivo de seus produtos e serviços (AL-DEBEI; AVISON, 2010).

A consideração da configuração de recursos como facilitadores chave e combinados com as competências disponíveis na empresa são importantes na criação de recursos raros, valiosos, dificilmente imitáveis e não substituíveis (AFUAH; TUCCI, 2001). Quando as competências básicas surgem devido ao método em que os recursos são configurados, eles podem ser vistos como padrões de ação repetitivos no uso de ativos e implantação de recursos adquiridos para criar e/ou oferecer produtos e serviços (TEECE, 2010; ZOTT; AMIT, 2009).

2.1.4 Fatores Financeiros

Por fim, dentro da categoria de fatores financeiros estão contidos os elementos: (i) mecanismos de receita; e, (ii) estrutura de custos.

2.1.4.1 Mecanismos de receita

Um dos elementos centrais de um modelo de negócios da empresa é o seu modelo econômico (MORRIS et al., 2005). Diante disso, os mecanismos de receita medem a capacidade da empresa de traduzir o valor que oferece aos seus clientes em dinheiro e, portanto, gerar fluxos de receitas (OSTERWALDER et al., 2005).

Os mecanismos de receita fornecem auxiliam na formação de uma lógica consistente para a geração de lucro (MORRIS et al., 2005) e a partir de uma compreensão das fontes de receitas possíveis é possível que a organização faça melhores decisões estratégicas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2013; RAPPA, 2002; TEECE, 2010; TIMMERS, 1998).

A identificação de um mercado também é necessária para definir a "arquitetura do receitas - como um cliente pagará, quanto cobrar e como o valor criado será distribuído entre clientes, a própria empresa e seus fornecedores (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2013). Um Modelo de Negócios pode envolver dois tipos diferentes de Fontes de Receita:

1. Transações de renda resultantes de pagamento único;
2. Renda recorrente, resultante do pagamento constante, advindo da entrega de uma Proposta de Valor aos clientes ou do suporte pós-compra (CHESBROUGH, H., 2010; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2013).

Desse modo, é possível identificar na literatura diversas fontes de geração de receitas (AFUAH; TUCCI, 2001; DUBOSSON-TORBAY et al., 2002; MAGRETTA, 2002; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2013; OSTERWALDER et al., 2005; PETROVIC et al., 2001; RAJALA; WESTERLUND, 2007):

- i. Venda de recursos: A fonte de receita mais amplamente conhecida é resultado da venda do direito de posse de um produto físico.
- ii. Taxa de uso: Este é gerado pelo uso de um determinado serviço. Quanto mais o serviço é utilizado, mais o cliente paga.
- iii. Taxa de Assinatura: Gerada pela venda do acesso contínuo a um serviço.
- iv. Empréstimos/ Aluguéis/leasing: Dá direito temporário exclusivo a um recurso em particular, por um período fixo, em troca de uma taxa. Para quem aluga, isto traz a vantagem de rendas recorrentes.
- v. Licenciamento: Dá aos clientes a permissão para utilizar propriedade intelectual protegida, em troca de taxas de

licenciamento. O licenciamento permite ao portador dos direitos gerar renda a partir de sua propriedade, sem precisar de um produto nem comercializar um serviço.

- vi. Taxa de Corretagem: Esta Fonte de Receita tem origem em serviços de intermediação executados em prol de duas ou mais partes.
- vii. Anúncios: Resulta de taxas para anunciar determinado produto, serviço ou marca.

2.1.4.2 Estrutura de custos

O componente de estrutura de custos busca a visualização de todos os custos que a organização incorre para criar, comercializar e entregar valor para seus clientes (DUBOSSON-TORBAY et al., 2002). Dessa força, é preciso estabelecer um preço para todos os recursos, ativos, atividades e relacionamentos da rede de parceiros, pois, todas as trocas custam o dinheiro da organização (WEILL; VITALE, 2002).

É a partir da escolha do segmento de clientes e com a proposição de valor é possível delimitar a estrutura de custos possível a fim de atender o proposto e onde as atividades e investimentos devem ser concentrados (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2013; RASMUSSEN, 2007). Tais custos podem ser calculados com relativa facilidade depois de definidos os recursos-chave, processos e o relacionamento externo (AL-DEBEI; AVISON, 2010; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2013).

Naturalmente, os custos devem ser minimizados em todos os modelos de negócio, mas estruturas de baixo custo são mais importantes em alguns modelos de negócio que em outros (MAGRETTA, 2002). Assim, a literatura distingue as estruturas de custos de um modelo de negócio em duas classes: as direcionadas pelo custo e as direcionadas pelo valor.

Os modelos de negócio direcionados pelo custo se concentram em minimizar o custo sempre que possível (PETROVIC et al., 2001; RASMUSSEN, 2007). Este modelo de negócio visa criar e manter a estrutura de custo o menor possível, utilizando, principalmente sua rede de parceiros com a finalidade de terceirização de algumas competências (MAGRETTA, 2002; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2013; OSTERWALDER et al., 2005). Neste sentido, a medida que a empresa se concentra em suas principais competências e atividades e depende de redes de parceiros para outras competências e atividades não essenciais, cria um importante potencial de economia de custos no processo de criação de valor (MAGRETTA, 2002).

Já os modelos de negócio com estruturas de custo direcionadas pelo valor se concentram na criação de valor, ou seja, propostas de valor de alto nível de personalização frequentemente caracterizam modelos de negócio direcionados pelo valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2013).

O senso preliminar de preço e fornecem a justificativa dos ativos reais e financeiros necessários para realizar a proposição de valor. E deste modo, é possível que a organização demonstre a viabilidade de seu negócio quanto a fatores financeiros, onde, para que a empresa atraia capital suficiente para o crescimento, deve oferecer aos investidores a perspectiva de retorno sobre os ativos necessários para criar e expandir o seu modelo de negócio (AL-DEBEI; AVISON, 2010; MAGRETTA, 2002; PETROVIC et al., 2001; RASMUSSEN, 2007).

2.2. GESTÃO DE *STARTUPS*

Assim como modelos de negócio, o termo *startup* apresenta uma série de definições que podem ser encontradas na literatura. Alguns autores definem como *startup* uma empresa que está em seus estágios iniciais de desenvolvimento e busca um modelo de negócio escalável ((ANTONENKO et al., 2014; MANSO, 2016) . Blank (2012) ainda incorpora a definição que *startups* são focadas em inovações de base tecnológica e estão inseridas em cenários de rápidas mudanças.

E, nestes ambientes dinâmicos e de rápidas mudanças os decisores, nesta pesquisa caracterizado na figura do empreendedor, em muitas situações, não conseguem identificar as diversas variáveis e alternativas que devem ser consideradas em suas análises (MONTIBELLER et al., 2008). Ou seja, no processo de tomada de decisão, muitas vezes o empreendedor não possui todas as informações necessárias, caracterizando-se um estado de racionalidade limitada.

Deste modo, é necessário que o empreendedor reconheça que não possui conhecimento de todas as variáveis que influenciarão seu negócio e, portanto, as premissas de seu negócio devem considerar as características dinâmicas do contexto, a mudança e a incerteza devem ser tratadas como fenômenos essenciais e deste modo, o aprendizado deve ser contínuo (TEECE, 2010).

E, assim como identificar as características e mudanças inerentes ao contexto, o reconhecimento da singularidade se faz necessário na gestão de *startups*. A singularidade permite que as definições dos componentes utilizados para composição do modelo de negócio sejam reconhecidas pelo empreendedor como representativo de seus valores e preferências, criando desse modo, alinhamento e coerência com suas percepções de negócio.

E, neste sentido, contextos complexos requerem a consideração dos valores individuais do empreendedor em detrimento das metodologias que se valem de valores e preferências coletivas ou determinadas via métodos estatísticos, ou mesmo utilizadas com sucesso no passado (ENSSLIN et al., 2010).

Neste contexto, a abordagem construtivista de apoio à decisão busca construir modelos específicos ao contexto do empreendedor, e dessa forma, considera a singularidade do objeto (CALVETTI; LACERDA; BERNARDES, 2017; LACERDA, R. T. O. et al., 2017). Deste modo, a abordagem construtivista também auxilia na construção de conhecimento no empreendedor, uma vez que o modelo de negócio é construído sobre seu contexto específico e permite que este visualize o impacto das ações, e as dificuldades enfrentadas se tornam oportunidades de aprendizado, expandindo o conhecimento durante todo o processo (ENSSLIN et al., 2010; MARAFON et al., 2015; ROY, 1993).

Ao escolher a abordagem construtivista como visão de mundo a ser seguida, significa afirmar que o empreendedor possui papel fundamental durante o processo de criação e gestão do novo negócio, pois este é a pessoa que tem a responsabilidade sobre a tomada de decisão de seu negócio (EDUARDO TASCA et al., 2010; MARAFON et al., 2015). Assim, essas situações requerem novas abordagens para lidar com desejos dos decisores específicos e utilizar seus recursos singulares para alcançar objetivos estratégicos e criar vantagens competitivas sustentáveis (TEECE, 2012).

Sendo assim, diante do contexto de incertezas e a limitação de conhecimento no que tange a gestão de uma *startup*, é necessário a

utilização de instrumentos que expandam o conhecimento do empreendedor sobre o contexto a partir de seus valores e preferências (KEENEY; RAIFFA, 1993; ROY, 1993). Este conhecimento é construído ao longo da realização de atividades que identificam, organizam e integram os aspectos relevantes que serão considerados para a gestão e também evidencia o desempenho atual no contexto e o possível impacto das ações que apoiam a atividade gerencial (LACERDA, R. T. D. O.; ENSSLIN; ENSSLIN, 2014).

Neste sentido, é possível identificar o surgimento de novas abordagens que buscam explicar o processo de tomada de decisão do empreendedor, a partir do contexto em que este está inserido, tomando como base os estudos acerca da Racionalidade Limitada, como o *experimentation* e o *effectuation*.

A abordagem do *experimentation* apresenta como argumento central a conversão das experiências em conhecimento, de forma a melhorar a capacidade de superação de problemas, a descoberta de oportunidades empreendedoras e nos processos de organização e gerenciamento de empreendimentos inovadores (ANDRIES et al., 2013). O *experimentation* está intimamente ligado às incertezas, a caminhos que envolvem o risco, a busca de novas alternativas, a flexibilidade e, portanto, implica em descobertas, novas possibilidades, novos conhecimentos, aprendizado e inovação (KERR et al., 2014; MANSO, 2016; MARCH, 1991).

Dessa forma, a experimentação, orientada a descobertas permite ao empreendedor a avaliação dos principais pressupostos de negócio, que podem ser atualizados à medida que os resultados de experimentos adicionais se tornam conhecidos (KERR et al., 2014). Um empreendedor pode ser capaz de instituir um novo modelo, mas não ser capaz de racionalizá-lo e articulá-lo completamente, dessa forma, a experimentação e a aprendizagem são necessárias (TEECE, 2010).

No *experimentation*, ressalta-se a importância de distinguir "falhas" de "erros": os erros são um resultado natural do processo de experimentação e podem ser bastante úteis no aprendizado; já as falhas

são experimentos que são pouco projetados para produzir qualquer aprendizado novo (MANSO, 2016). Assim, as empresas devem se esforçar para desenvolver processos que ofereçam alta fidelidade tão rápida e barata quanto possível, visando ganhar aprendizado e construir modelos de negócios viáveis (CHESBROUGH, H., 2010).

Já a teoria do *effectuation* surge em oposição a teoria do *causation*. Ambas as teorias, desenvolvidas por Sarasvathy (2001), apresentam como principal diferença o conjunto de escolhas.

Enquanto no *causation* a tomada de decisão se baseia nos melhores meios para se criar um determinado efeito, no *effectuation*, as escolhas se referem a quais os efeitos possíveis a partir dos meios disponíveis (CHANDLER et al., 2011; SARASVATHY, 2009). Ou seja, os processos causais são utilizados para explorar situações conhecidas e são dependentes do efeito produzido, já os processos *effectuais* são melhores na exploração de situações desconhecidas (SARASVATHY, 2001).

No *effectuation*, o produto final é imprevisível e a oportunidade é produzida de tal forma que, continuamente, transforma realidades existentes em possíveis oportunidades (FISHER, 2012). Essa construção é determinada pelas contingências e feita pelos atores a partir de seus meios e o aprendizado gerado a partir de experiências (READ; SARASVATHY, 2005). Para um melhor entendimento, o quadro 4 apresenta as principais diferenças entre as duas abordagens.

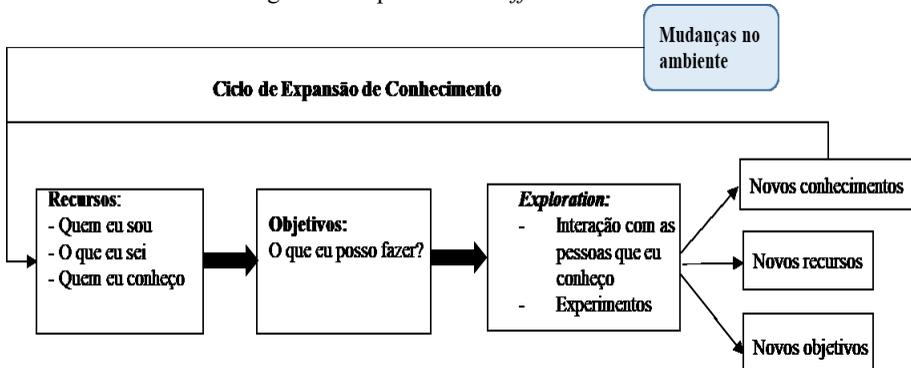
Quadro 4 - Diferenças entre *Causation* e *Effectuation*

<i>Causation</i>	<i>Effectuation</i>
<ul style="list-style-type: none"> • O resultado é dado. • Seleção entre meios para alcançar o resultado: <ol style="list-style-type: none"> 1. Começo pelos fins. 2. Análise das expectativas de retorno. 3. Análise competitiva. 4. Controle do futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de meios é dado. • Seleção entre os efeitos possíveis criados por esses meios: <ol style="list-style-type: none"> 1. Começo pelos meios. 2. Princípio das perdas aceitáveis. 3. Estabelecimento de relações estratégicas.

	4. Aproveitamento de contingências.
Identificam e exploram oportunidades em ambientes debaixo nível de incerteza.	Identificam e exploram oportunidades em novos mercados com altos níveis de incerteza.
Os decisores lidam com futuro mensurável ou previsível e farão a coleta de informações e a análise sistemática dentro de certos limites.	Os decisores lidam com fenômenos imprevisíveis e vão reunir informações através de técnicas experimentais e interativas, destinadas a descobrir a partir da aprendizagem.
Oportunidades são objetivas e definidas a priori.	Oportunidades são subjetivas, socialmente construídas e criadas.

Fonte: Adaptado de (FISHER, 2012)

Como visto, o *effectuation* utiliza os recursos disponíveis e foca na seleção dos efeitos possíveis de se alcançar utilizando esses recursos, assumindo como pressuposto central do processo de *effectuation* a lógica de que: “à medida que podemos controlar o futuro, não precisamos prevê-lo” (SARASVATHY, 2001, pág. 251). Disso decorre que em um ambiente com alto grau de incerteza, vários são os resultados possíveis para uma determinada ação e a única coisa que realmente é conhecida são os meios ou recursos existentes. Neste sentido, a figura 01 exemplifica o processo proposto pela abordagem do *effectuation*.

Figura 1 - O processo de *effectuation*

Fonte: Adaptado de Read e Sarasvathy (2005)

Deste modo, no processo de *effectuation*, o empreendedor analisa seu ambiente, assim como as variáveis que poderão impactar seu negócio através da ação, ou seja, a realização de experimentos, e a reflexão (CHESBROUGH, H., 2010). Quando tomam ações que criam novas informações, estas revelam possibilidades latentes acerca do modelo de negócio a ser desenvolvido (CHESBROUGH, H., 2010; SARASVATHY, 2001;2009).

E, neste sentido, o empreendedor passa a trabalhar então com os recursos que estão sob seu controle mais as informações obtidas do processo de ação e reflexão, resultantes do *effectuation*, fazendo os ajustes necessários a fim de atender seus objetivos de negócio (READ; SARASVATHY, 2005). E assim, em ambientes altamente incertos e dinâmicos, os objetivos do novo negócio são moldados e construídos ao longo do tempo, e muitas vezes são formados por acaso (Fisher, 2012; Read & Sarasvathy, 2005).

Para a abordagem de *effectuation*, a ação e o agente têm papel central no processo de desenvolvido de organizações e mercados, motivo pelo qual sua ação contribui para o desenvolvimento do futuro no qual se pretende atuar (FISHER, 2012). Afinal, é a partir da ação que o empreendedor parte de aspirações genéricas para a transformação da oportunidade em negócios ou mercados (CHANDLER et al., 2011).

3 MÉTODOS ADOTADOS

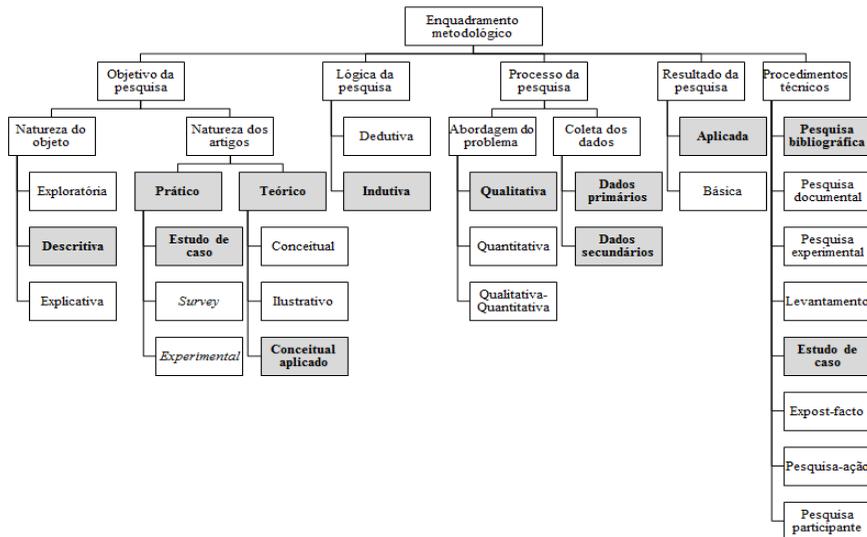
Neste capítulo será demonstrado o método utilizado para o atingimento dos objetivos a que este trabalho se propõe. O mesmo está subdividido em três seções: Enquadramento metodológico, Procedimentos para revisão bibliográfica e Instrumento de intervenção adotado.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Exige-se para todo o processo de pesquisa que a definição do método a ser utilizado, orientando a escolha dos instrumentos de coleta e tratamento dos dados. Estas definições precisam ser arbitradas com cautela para que sejam as mais produtivas possíveis ao processo de pesquisa, assegurando a confiabilidade (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2000).

Com o propósito de enquadrar o trabalho científico proposto em termos metodológicos, a figura 02 exemplifica o enquadramento metodológico pretendido a ser adotado durante a etapa de planejamento até a obtenção de resultados.

Figura 2 - Enquadramento metodológico



Fonte: Adaptado de Tasca *et al.* (2010)

Tomando por base o trabalho de Tasca *et al.* (2010) foram adotadas as abordagens selecionadas no desenvolvimento do presente trabalho, considerando: objetivo de pesquisa, lógica da pesquisa, processo de pesquisa, resultado de pesquisa, procedimentos técnicos e instrumento de pesquisa.

3.1.1 Objetivo

O objetivo da pesquisa é analisado com base em dois fatores: a natureza do objeto e a natureza da pesquisa.

Referente à primeira classificação – natureza do objeto – a pesquisa pode ser exploratória, descritiva ou explicativa. Dessa forma, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva uma vez que busca conhecer empiricamente as características dos modelos de negócio adotados em empresas incubadas.

Neste sentido, a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno (MORESI, 2003).

Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza e não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2000; CRESWELL, 2014; MORESI, 2003).

Quanto à natureza da pesquisa, este trabalho científico utilizará o estudo de caso para aprofundar o conhecimento em relação ao objeto de pesquisa. Os estudos de caso mais comuns são os que têm o foco em uma unidade – um indivíduo (caso único e singular) ou múltiplo, nos quais vários estudos são conduzidos simultaneamente: vários indivíduos, várias organizações, por exemplo (CHIZZOTTI, 1991; VENTURA, 2007). Nesta pesquisa será realizado o estudo de caso múltiplo, uma vez que vários estudos serão conduzidos simultaneamente.

Desse modo, os estudos de caso representam a estratégia pretendida pelo pesquisador quando se objetiva questões de pesquisa do tipo "como" e "por quê", assim como não se tem controle sobre os eventos estudados e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (GODOY, ARLIDA SCHMIDT, 1995; YIN, 2001).

3.1.2 Lógica

A lógica utilizada na pesquisa, também chamada de linha de raciocínio, pode ser dedutiva, indutiva ou uma composição das duas (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Nesta pesquisa foi utilizada a lógica indutiva, uma vez que os dados foram coletados e, a partir da análise e reflexão, verifica-se quais são os objetos mais significativos (CRESWELL, 2014) de modo a gerar conhecimento no pesquisador ao longo do processo. E, neste sentido, (FACHIN, 2003) explica que “o método indutivo é um procedimento do raciocínio que, a partir de uma análise de dados particulares, encaminha-se para noções gerais”. Assim, o conhecimento é fundamentado exclusivamente na experiência, sem levar em consideração princípios preestabelecidos.

Considera que o conhecimento é fundamentado na experiência. No raciocínio indutivo a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta e as constatações particulares levam à elaboração de

generalizações (BERVIAN; CERVO; SILVA, 2002; FACHIN, 2003; MATIAS-PEREIRA, 2010).

3.1.3 Processo

O processo de pesquisa pode ser avaliado segundo a perspectiva da coleta de dados e quanto à abordagem da pesquisa (TASCA et al., 2010).

A coleta de dados pode ser classificada em: dados primários – obtidos diretamente do campo –; dados secundários – dados já publicados ou desenvolvidos –; e, ambos – provenientes de dados primários e secundários (RICHARDSON, 1999; ZANELLA, 2006).

Esta pesquisa utiliza ambas as fontes de dados. As fontes primárias se referem as entrevistas com os empreendedores responsáveis pela formulação dos modelos de negócio. E, as fontes secundárias, se referem a pesquisas de publicações científicas realizadas nas bases de dados que compõe o referencial teórico desta pesquisa.

Já o processo de pesquisa, no que se refere à abordagem utilizada, pode ser classificado como: qualitativo, quantitativo ou misto. Esta pesquisa caracteriza-se como quantitativa uma vez que busca examinar as percepções para o aperfeiçoamento da compreensão das atividades sociais e humanas, valendo-se de caráter subjetivo (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2000).

Na pesquisa qualitativa considera-se que existe um vínculo dinâmico e indissociável entre o mundo objetivo e o subjetivo, onde a interpretação dos fenômenos e atribuição de significado são processos da pesquisa qualitativa (PRODANOV; DE FREITAS, 2013). E, neste sentido, a pesquisa qualitativa tem por base conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade (ZANELLA, 2006).

3.1.4 Resultados

Quanto aos seus resultados, a pesquisa pode ser classificada em básica ou aplicada.

A pesquisa básica tem como objetivo gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência, sem o comprometimento de aplicações práticas previstas (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2000; CRESWELL, 2014). Este tipo de pesquisa, visa portanto, criar novas

questões num processo de incorporação e superação daquilo que já se encontra produzido ou seja, na pesquisa básica, os pesquisadores trabalham para gerar novas teorias (ZANELLA, 2006).

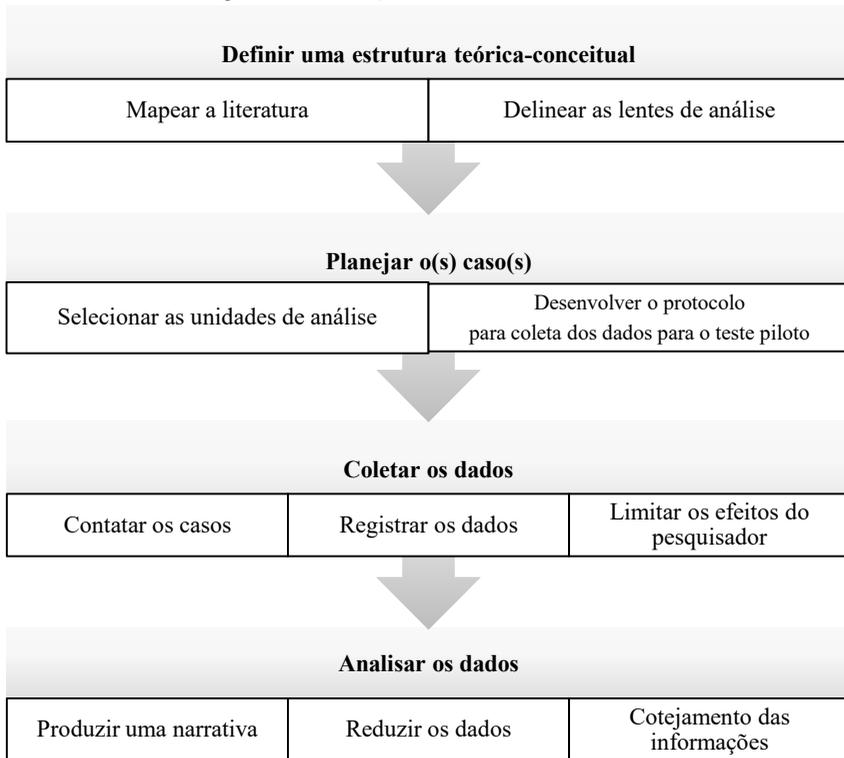
Já a pesquisa científica aplicada tem como finalidade gerar soluções aos problemas humanos, entender como lidar com um problema. Objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, desse modo, envolve verdades e interesses locais (MORESI, 2003). Deste modo, a presente pesquisa é classificada como aplicado.

3.2. PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

O estudo de caso é um estudo de natureza empírica que investiga um determinado fenômeno, geralmente contemporâneo, dentro de um contexto real de vida, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto em que ele se insere não são claramente definidas (CAUCHICK MIGUEL, 2007; GODOY, ARILDA SCHMIDT, 2006).

Dessa forma, Cauchick Miguel (2007) apresenta uma proposta de roteiro para a condução de um estudo de caso, sendo esta: (i) Definição de uma estrutura teórica-conceitual; (ii) Planejar os casos; (iii) Coletar dados; (iv) Analisar os dados; e, (v) Gerar relatórios. Roteiro este utilizado por esta pesquisa, exemplificado na figura 03.

Figura 3 - Condução do Estudo de Caso



Fonte: Adaptado de Cauchick Miguel (2007)

Deste modo, nas seções seguintes, são explorados com mais detalhes cada etapa apresentada na figura 03.

3.2.1. Definição da estrutura teórica-conceitual

A primeira etapa para realização de um estudo de caso consiste na definição de um referencial conceitual-teórico para o trabalho, resultando, dessa forma, em um mapeamento da literatura sobre o assunto estudado (CAUCHICK MIGUEL, 2007). Para a presente pesquisa, mapeamento da literatura a respeito do assunto se deu por meio de pesquisas nas bases teóricas *Scopus*, *Google Scholar* e *Web of Science*, com as palavras-chave “*business model*” e “*entreprenu**”.

Dessa forma, o passo seguinte foi a seleção destes artigos que compõe o referencial teórico desta pesquisa. Neste ponto, foram utilizados dois critérios para esta seleção: (i) a data de publicação - considerando artigos publicados depois de 2007, para garantir que se trata do conteúdo mais recente no assunto desejado; e, (ii) a análise de palavras chaves citadas em alguns artigos e o alinhamento de título e resumo com os objetivos desta pesquisa.

3.2.2. Planejamento dos casos

Iniciando a etapa de planejamento, é necessário a escolha das unidades de análise, ou seja, dos casos a serem estudados. Na adoção de estudo de casos múltiplos, pode-se ter um maior grau de generalização dos resultados, porém espera-se uma profundidade menor na avaliação de cada um dos casos, além de consumir muito mais recursos (YIN, 2015). Como regra geral, é possível identificar na literatura uma quantidade recomendada de 4 a 10 casos para a composição do estudo de caso múltiplo (EISENHARDT, 1989).

Nesta pesquisa, será realizado o estudo de caso múltiplo, com três unidades de análise. Os critérios de seleção para as unidades de análise foram:

- Sediadas em Florianópolis;
- Base tecnológica;
- Incubadas ou graduadas em até 2 anos.

3.2.3. Coleta dos dados e análise dos dados

A partir da seleção dos casos, deve-se determinar os métodos e técnicas tanto para a coleta (CAUCHICK MIGUEL, 2007; GODOY, ARILDA SCHMIDT, 2006). Para esta pesquisa, serão realizadas entrevistas semiestruturadas, análise documental e a observação, conforme demonstrado no quadro 05.

Quadro 5 - Instrumentos de coleta de dados

Instrumentos para coleta de dados	Fonte
Entrevistas semiestruturadas	Empreendedores
Análise documental	Documentos, relatórios institucionais, apresentações e <i>site</i> .
Observação	Visitas as empresas e anotações de campo

Fonte: Elaborado pela autora.

A triangulação permite que o fenômeno em estudo seja abordado de diferentes formas, ou por meio de métodos múltiplos, em tempos e com base em fontes diferentes (BERVIAN et al., 2002). Dessa forma, quando se utiliza o referido método as evidências obtidas são consideradas fortes, pois se reduzem eventuais vieses no processo de coleta (ZANELLA, 2006).

Eisenhardt (1989) argumenta que o uso de múltiplas fontes de dados e a iteração com as lentes de análise identificadas a partir da literatura possibilitam que o pesquisador alcance uma maior validade da pesquisa.

A partir dessa aplicação, tem-se também condições de verificar a qualidade dos dados obtidos, visando identificar se eles estão associados as lentes de análise e, conseqüentemente, se contribuem para o atendimento aos objetivos da pesquisa (CAUCHICK MIGUEL, 2007).

Desse modo, passa-se a etapa de análise dos dados. O processo de análise de dados é definido por (ZANELLA, 2006) como a categorização, ordenação, manipulação e sumarização de dados. Tem por objetivo reduzir grandes quantidades de dados brutos a uma forma interpretável e mensurável.

Neste sentido, a partir da busca bibliográfica e revisão da literatura é possível identificar as lentes de análise da pesquisa. Estas lentes são elementos extraídos da literatura que representam um conceito a ser verificado empiricamente (CAUCHICK MIGUEL, 2007).

Nesta pesquisa, com base na revisão de literatura a respeito de modelos de negócio e a partir de convicções e filiações teóricas, as lentes de análise identificadas foram: (i) a racionalidade limitada; (ii) singularidade; (iii) efetivação; e, (iv) experimentação.

Quadro 6 - Lentes de análise

Lentes de análise	Constructos
Racionalidade Limitada	É necessário que o empreendedor reconheça que não possui conhecimento de todas as variáveis que influenciarão seu negócio e, portanto, as premissas de seu negócio devem considerar as características dinâmicas do contexto, a mudança e a incerteza devem ser tratadas como fenômenos essenciais e deste modo, o aprendizado deve ser contínuo (TEECE, 2010).
Singularidade	Contextos complexos requerem a consideração dos valores individuais do empreendedor em detrimento das metodologias que se valem de valores e preferências coletivas ou determinadas via métodos estatísticos, ou mesmo utilizadas com sucesso no passado (ENSSLIN et al., 2010).
<i>Effectuation</i>	Recursos que estão sob seu controle mais as informações obtidas do processo de ação e reflexão, resultantes do <i>effectuation</i> , fazendo os ajustes necessários a fim de atender seus objetivos de negócio (SARASVATHY, 2001).
<i>Experimentation</i>	A experimentação, orientada a descobertas permite ao empreendedor a avaliação dos principais pressupostos de negócio, que podem ser atualizados à medida que os resultados de experimentos adicionais se tornam conhecidos.

Fonte: Elaborado pela autora.

4. ESTUDOS DE CASO

Tomando por base os procedimentos metodológicos apresentados, somados à sustentação teórica elaborada, foram realizados três estudos de caso. Os três casos que compõe este estudo de caso são startups incubadas em uma incubadora de empresas sediada em Florianópolis – SC.

4.1. EMPRESA A

A empresa A atua com desenvolvimento de soluções em TI, aplicadas no segmento de saúde. A empresa foi fundada em 2016 pelo empreendedor Marcelo e seu sócio Heitor.

Marcelo dedicou sua carreira a área comercial, e possui mais de 10 anos de experiência profissional na área de gestão comercial em empresas de tecnologia do segmento da saúde. Trabalhando como representante comercial, identificou uma necessidade no segmento da saúde em relação a uma solução para o gerenciamento e segurança de medicamentos em hospitais.

“Essa era uma demanda que eu sempre recebia, mas, a empresa que eu representava não possuía esse equipamento para venda. Até realizamos algumas pesquisas, mas não havia nenhuma empresa brasileira que desenvolvesse esse tipo de equipamento e os custos para importação seriam altos demais, o que ocasionaria um custo muito elevado do produto para venda final.”

Apesar de conhecer e trabalhar no segmento a muitos anos, Marcelo não possuía os conhecimentos técnicos necessários para o desenvolvimento do produto, dessa forma, convidou seu atual sócio, Heitor, para participar da empresa. Heitor é engenheiro eletrônico e possui há 20 anos uma empresa que atua no desenvolvimento de equipamentos para automação industrial e desenvolvimento de software.

Neste momento, Marcelo e Heitor passaram então a trabalhar na ideia do produto. Em 2017, empresa se torna incubada não residente¹ e passa a contar com o auxílio da incubadora na validação do modelo de negócio a partir das consultorias e do suporte oferecido.

Marcelo relata que eles ainda estão no processo de validação do modelo de negócios e finalização da versão final do produto, mas já

¹ A incubação não residente refere-se à não utilização do espaço físico da incubadora para instalação da sede da empresa.

realizaram algumas vendas. Atualmente, a empresa está instalada no mesmo local que a empresa de Heitor com o objetivo minimização de custos.

4.1.1. Gestão de Valor ao cliente

4.1.1.1. Segmentação de mercado

Como visto anteriormente, a ideia de negócio já surgiu focada em um segmento de mercado em específico. A partir da experiência de mercado de Marcelo, e das solicitações de alguns de seus clientes do segmento de hospitais, os empreendedores passaram então a pesquisar mais sobre o segmento e suas necessidades.

“Assim que decidimos que iríamos investir nosso tempo no desenvolvimento do produto nosso primeiro passo foi pesquisar mais a respeito do segmento. Apesar de eu possuir algum conhecimento sobre com a minha experiência comercial, agora seria diferente, precisávamos extrair o máximo de informações possíveis sobre as necessidades para o desenvolvimento desse produto em específico.”

A primeira estratégia adotada pelos empreendedores, afim de obter mais conhecimentos sobre o segmento, foi realizar entrevistas com gestores de hospitais de Florianópolis. Foram mapeados os principais hospitais, públicos e particulares, de Florianópolis, assim como sua capacidade de atendimento.

Figura 4 - Amostra de pesquisa para segmentação de mercado

Hospital	Atendimento	Capacidade
Maternidade Carmela Dutra	Público	51 - 150 leitos
Casa de Saúde e Mater. São Sebastião	Particular	até 50 leitos
Hospital de Caridade	Particular	151 - 500 leitos
Hospital Governador Celso Ramos	Público	151 - 500 leitos
Hospital Universitário	Público	151 - 500 leitos
Hospital Florianópolis	Público	51 - 150 leitos
Hospital Infantil Joana de Gusmão	Público	51 - 150 leitos
Hospital Nereu Ramos	Público	51 - 150 leitos
Hospital Carlos Corrêa	Particular	até 50 leitos
Hospital do CEPON	Público	151 - 500 leitos
Hospital Lara Ribas Polícia Militar	Particular	até 50 leitos
Baía Sul Hospital	Particular	até 50 leitos
Hospital Saint Patrick	Particular	até 50 leitos
Ilha Hospital e Maternidade	Particular	até 50 leitos
SOS Cardio	Particular	até 50 leitos
Maternidade Santa Helena	Particular	até 50 leitos

Fonte: Dados da pesquisa.²

A partir dessa listagem, segundo os empreendedores, o objetivo era então agendar reuniões de apresentação do produto.

“Ainda não havíamos feito nada do produto, mas precisávamos coletar informações. Pensamos então em montar uma apresentação em power point, com algumas características que havíamos pensado. Depois da apresentação, conversando com estes gestores poderíamos extrair mais informações, primeiramente se o produto era uma necessidade realmente. Se a conversa avançasse, poderíamos extrair mais informações quanto a algumas características necessárias.”

Segundo Marcelo, foi a partir dessa pesquisa que eles puderam obter informações importantes para a formulação das características do produto e puderam também entender como o segmento de comportava.

“O primeiro aprendizado com certeza foi em relação de que não teríamos nenhum tipo de chance de vender para hospitais públicos. Em todas as entrevistas os gestores relatavam que o

² Listagem editada a pedido do empreendedor, ocultadas as informações de contato dos hospitais.

produto era interessante, mas não era uma necessidade do hospital. Já nos hospitais privados a receptividade do produto foi diferente, assim passamos a focar nossos esforços de pesquisa nesse segmento. ”

Nesse sentido, foi possível observar que método de pesquisa adotado pelos empreendedores priorizou a profundidade em conhecer seu segmento de mercado do que propriamente ter uma ampla população de respondentes. Tradicionalmente, as pesquisas de mercado são baseadas em fatos e dados presentes e disponíveis a todos as pessoas em um determinado contexto competitivo. Dentro de uma abordagem de vantagem competitiva, focada em inovação, a exploração de um contexto e uma contínua verificação das hipóteses de negócios devem ser uma constância e não se valer primordialmente de instrumentos estatísticos ou macroeconômicos de pesquisa para se basear em um ambiente competitivo (ANDRIES et al., 2013).

Entretanto, no desenvolvimento de negócios inovadores e em contextos dinâmicos, a falta de conhecimento e de fatos e dados que legitimam as premissas de negócios são inexistentes e precisam ser obtidas de forma primeiramente indutiva. Neste sentido, segundo (KERR et al., 2014), em mercados inovadores existe a necessidade da utilização de métodos de pesquisa que priorizem a profundidade na coleta de informações, uma vez que, muitos potenciais clientes podem não estar confortáveis em falar sobre os seus próprios problemas, então poucos conhecem as alternativas de solução disponíveis para sanar o seu problema.

Desse modo, a coleta de informações de seu segmento de clientes em maior profundidade auxilia na construção de conhecimento do empreendedor sobre as necessidades do segmento de mercado, é um método de baixo custo e proporciona uma maior agilidade no processo de desenvolvimento do modelo de negócio. Neste sentido, esta é a grande mudança em relação ao planejamento tradicional, que o empreendedor consiga saber, o mais rápido possível, se ele está investindo seu tempo, recursos financeiros e econômicos em um segmento promissor ou não (ALVAREZ, 2017).

4.1.1.2 Proposta de valor

Para a formulação de sua proposta de valor e alguns outros componentes de seu modelo de negócios a empresa utiliza a metodologia *Business Model Canvas* - BMC como referencial. O BMC é uma ferramenta visual utilizada para criar modelos de negócios, a partir de

nove blocos que representam as principais áreas de uma empresa: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

Segundo o empreendedor, já foram elaboradas duas versões de BMC desde o início da empresa, uma versão foi realizada a partir da primeira concepção do que seria a empresa na visão dos empreendedores.

A primeira versão do BMC serviu como guia para o início das pesquisas sobre o segmento de mercado e necessidades do cliente. Ao apresentar a empresa para os hospitais selecionados para a pesquisa, o objetivo dos empreendedores também era extrair informações sobre as características de produto e assim, conseguir formular uma proposta de valor de acordo com as necessidades de seu segmento de mercado.

“No início, foi difícil compreender que mudanças iriam ocorrer no nosso modelo de negócio. Quando idealizamos nossa empresa tudo parecia perfeito, mas quando fomos efetivamente para o mercado percebemos que tudo pensamos não era o que de fato atenderia a demanda.”

Aliado as pesquisas de campo realizadas pelos empreendedores, foi utilizado também *canvas da proposição de valor*³. O *canvas* da proposição de valor é uma ferramenta utilizada para integrar e detalhar os componentes segmentos de Clientes e proposta de valor.

Marcelo ainda relata que, foi a partir desse entendimento inicial do segmento de clientes e suas necessidades que foi possível realizar a primeira venda da empresa.

“O que nos ajudou ainda mais nesse processo inicial foi a conquista do nosso primeiro cliente. Quando realizamos aquela pesquisa inicial em alguns hospitais um dos gestores ficou muito animado com nosso produto, conversamos bastante, ele expôs muita coisa que gostou e o que não gostou no produto, e o principal para nós, o porquê dessa opinião. Alguns meses depois ele me procurou, perguntou se já possuíamos algum produto para venda porque queria comprar. Assim, de forma inesperada, conquistamos nosso primeiro cliente, que tem sido essencial nesse processo de validação do modelo de negócio.”

O primeiro cliente citado pelo empreendedor pode ser associado ao conceito de *early adopter*, termo utilizado para descrever os primeiros usuários das inovações tecnológicas e bastante conhecido na literatura

³ O empreendedor optou por não divulgar as informações contidas em seu *canvas* da proposição de valor.

sobre desenvolvimento de produtos. Estes clientes possuem uma fundamental importância no desenvolvimento de modelos de negócio uma vez que, normalmente, são mais experimentais e aceitam algumas falhas ou níveis de desempenho ainda incipientes para se sentirem realizados (BLANK; DORF, 2012).

Outro ponto de destaque é que os empreendedores desenvolvem sua proposta de valor baseada na perspectiva do cliente. As organizações que estão alinhadas em torno de seus clientes procuram entender o mundo através de seus olhos e entendem que os clientes mudam de opinião a respeito do que é ou não útil para si de tempos em tempos.

Neste sentido, existe a importância de estabelecer um ciclo contínuo para descobrir quais são os problemas e encontrar as melhores soluções para estes clientes. Ao adotar essa postura de desenvolvimento baseado no cliente, os empreendedores precisam compreender que a proposição de valor é na verdade uma hipótese que precisa ser validada, revista e renovada. O desenvolvimento todo acontece por meio de um ciclo contínuo que torna mais fácil compreender quando haverá mudanças e de que maneira elas irão acontecer.

As principais vantagens da implementação desse tipo de estrutura é que os empreendedores reduzem ao mínimo a utilização de seus recursos no processo de descoberta inicial do que pode funcionar, mas sim utilizam seus esforços para executar e dimensionar o que você já demonstrou para funcionar. Uma organização aplica um processo de aprendizado, em vez de simplesmente executar o que você supõe ser o modelo de negócios certo. Se implementado apropriadamente, o desenvolvimento baseado no cliente ajuda um negócio a se tornar altamente focado e eficiente em termos de capital e recursos.

Entretanto, mostra-se necessário manter uma rotina de pesquisas a respeito das preferências dos clientes (ANDRIES et al., 2013). Quando se trabalha com um método que propõe estabelecer etapas de validação, é possível saber antecipadamente que as necessidades dos consumidores irão mudar e realizar as adaptações necessárias na proposta de valor, e essa rápida adaptação pode ser fonte de vantagem competitiva para a empresa.

4.1.1.3 Relacionamento com o cliente

No que se refere ao relacionamento com o cliente, a empresa ainda demonstra algumas dificuldades.

“Não realizamos vendas diretas, hoje somos representados pela nossa empresa parceira nas relações comerciais. Eles

realizam uma apresentação do produto, realizam a venda e nos passam as informações para produção do equipamento. ”

“Ainda não chegou o momento de realizarmos vendas ativas, ainda não temos condições de termos uma equipe ou ao menos um funcionário dedicado a atividade. Nosso objetivo é, a partir da estabilização da nossa proposta de valor passamos a nos dedicar mais profundamente as vendas diretas e ações de marketing. “

É possível identificar ainda que tanto o website quanto as redes sociais da empresa estão desatualizados, não é possível encontrar nestes canais informações acerca do produto, apenas informações de contato básicas, como telefone e e-mail.

No que tange o componente de relacionamento com cliente, foi possível observar que este ainda não é um fator de atenção para os empreendedores. A empresa ainda está em uma fase inicial de seu negócio e concentra seus esforços na finalização de seu produto e apesar de já realizar algumas vendas, estas são por intermédio de uma empresa parceira, que desempenha as atividades relacionadas a divulgação e venda do produto.

Entretanto, em sua fala, Marcelo ressalta que é um objetivo da empresa passar a realizar diretamente a venda de seu produto. E, nesse sentido, os empreendedores precisarão formular suas estratégias de relacionamento com o cliente e dar mais atenção a este componente assim como deverá decidir como atuará, com venda direta ou através de parceiros.

Ambos os canais possuem prós e contras, a utilização de canais de parceria pode diminuir a margem de lucro da empresa, mas permitem a expansão do seu alcance comercial. Já a venda direta, as margens de lucro são maiores, mas podem elevar os custos de operação da empresa.

4.1.2. Estratégia

4.1.2.1 Estratégia competitiva

Em relação a estratégia competitiva adota pelos empreendedores, foram identificadas duas ferramentas utilizadas na definição dos objetivos e metas. A primeira é a análise SWOT, que segundo Marcelo, foi utilizada como guia para formulação dos objetivos da empresa.

Figura 5 - Análise SWOT empresa A

FORÇAS	FRAQUEZAS
EQUIPE MULTIDISCIPLINAR ELEVADO CONHECIMENTO DOMÍNIO DAS TECNOLOGIAS BOM CONHECIMENTO DE FORNECEDORES REDE DE CONTATOS PELOS SÓCIOS RESPONSABILIDADES DISTRIBUÍDAS EM FUNÇÃO DAS COMPETÊNCIA	ESCASSEZ DE RECURSOS FINANCEIROS EQUIPE REDUZIDA
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
ABERTURA DO MERCADO A NOVAS TECNOLOGIAS MODELO DE NEGÓCIO INOVADOR TERCEIRIZAÇÃO DA INDÚSTRIA	BARREIRAS DE IMPORTAÇÃO DE INSUMOS AUMENTAR RISCO/CUSTOS DE DESENVOLVIMENTO DÓLAR BAIXO, IMPORTAÇÃO FACILITADA FOCO EM UM NICHOS DE MERCADO

Fonte: Dados da pesquisa.

Osterwalder e Pigneur (2010, p.216) referem que “a análise SWOT proporciona uma boa base para discussões adicionais, para tomada de decisões e, no limite, para a inovação em torno dos modelos de negócio”. E, associada a utilização do OKR, as metodologias proporcionam a empresa uma maior agilidade na definição e acompanhamento de seus objetivos estratégicos.

Pela análise SWOT elaborada pela empresa observa-se que as forças, ou seja, vantagens internas da empresa em relação às concorrentes, são atribuídas ao conhecimento técnico e ao acesso a recursos externos, a exemplo dos parceiros e fornecedores. É possível identificar que os fatores de estratégia competitiva apresentados pela empresa A pode ser associado à teoria baseada em recursos (RBV), ou seja, a vantagem competitiva é inerente a fatores internos específicos a empresa.

A proposição central dessa corrente é que a fonte da vantagem competitiva se encontra primariamente nos recursos e nas competências desenvolvidos e controlados pela empresa. Entretanto, nesta análise,

ressalta-se a importância dos componentes de processos, recursos e competências no processo de elaboração do modelo de negócio, a manutenção da vantagem competitiva em ambientes complexos e dinâmicos exige mais que apenas o desenvolvimento de recursos estratégicos e competências internas à empresa.

A abordagem de capacidade dinâmica aponta a importância de se incorporar o papel do dinamismo do ambiente à determinação da vantagem competitiva e, principalmente, o modo como as empresas reagem a esse dinamismo ao longo do tempo, seja por meio de rotinas e processos ou mesmos por outras capacidades pelas quais a organização alcança novas configurações de recursos e capacidades.

Neste sentido, as vantagens competitivas da empresa são resultantes do comportamento organizacional constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e, mais importante, melhorar e reconstruir suas capacidades chave em resposta às mutações do ambiente para atingir e sustentar a vantagem competitiva.

Assim, a literatura de modelo de negócios reconhece a necessidade de mudança, ou seja, empresas podem mudar, desenvolver, adaptar e inovar em seus modelos de negócios para conseguir uma criação de valor sustentada (TEECE, 2010). Neste sentido, para Teece et al. (1999) as empresas que têm alcançado o valor sustentado são aquelas que além de atender às demandas latentes no tempo certo, são rápidas e flexíveis em termos de inovação e que possuem capacidades para coordenar e utilizar competências internas e externas.

A proposição central é que a fonte da vantagem competitiva se encontra primariamente nos recursos e nas competências desenvolvidos e controlados pela empresa (TEECE, 2010). Esses recursos e capacidades são vistos como elementos raros, de imitação e substituição difícil e custosa no quadro de uma organização (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

4.1.2.2 Relacionamento externo

Ao iniciar a empresa, Marcelo buscou primeiramente por parceiro que o auxiliasse no desenvolvimento do produto, ou seja, esse parceiro precisava ter conhecimentos técnicos a respeito da tecnologia necessária para o desenvolvimento do produto.

"Quando decidi que iria investir na minha ideia de negócio o primeiro passo que dei foi em busca de parceiros. E, esses parceiros foram fundamentais, me cederam espaço físico,

recursos para a produção de uma primeira versão do produto e muita ajuda nas questões comerciais da empresa."

Deste modo, a parceria com Heitor, seu atual sócio, possibilitou a empresa não só conhecimento técnico mas também toda uma infraestrutura para que a empresa iniciasse suas atividades.

"O Heitor esta no mercado de automação e desenvolvimento de software a 20 anos, com isso a empresa dele dispõe já de muitos recursos que seriam importantes para iniciarmos o desenvolvimento do produto e assim não precisamos gastar muito para iniciarmos nossas operações."

"O nosso segundo parceiro veio como ajuda fundamental nas relações comerciais. Optamos nesse primeiro momento em focar na validação da proposta de valor e finalizar o produto e ainda não temos consições de ter uma pessoa dedicada a atividade comercial. "

No caso da empresa A as parcerias foram motivadas pela necessidade de adquirir conhecimento e acesso aos clientes. A partir das parcerias a empresa pode expandir suas capacidades, dependendo de outras empresas para ter acesso a alguns recursos e executar certas atividades.

Neste sentido, a confiança e a relação de proximidade existente com parceiros comerciais e estratégicos, que já estão inseridos no mercado e que possuem um elevado nível de conhecimento e que já compreendam as necessidades específicas desses mercados, proporciona a empresa uma fonte de vantagem competitiva.

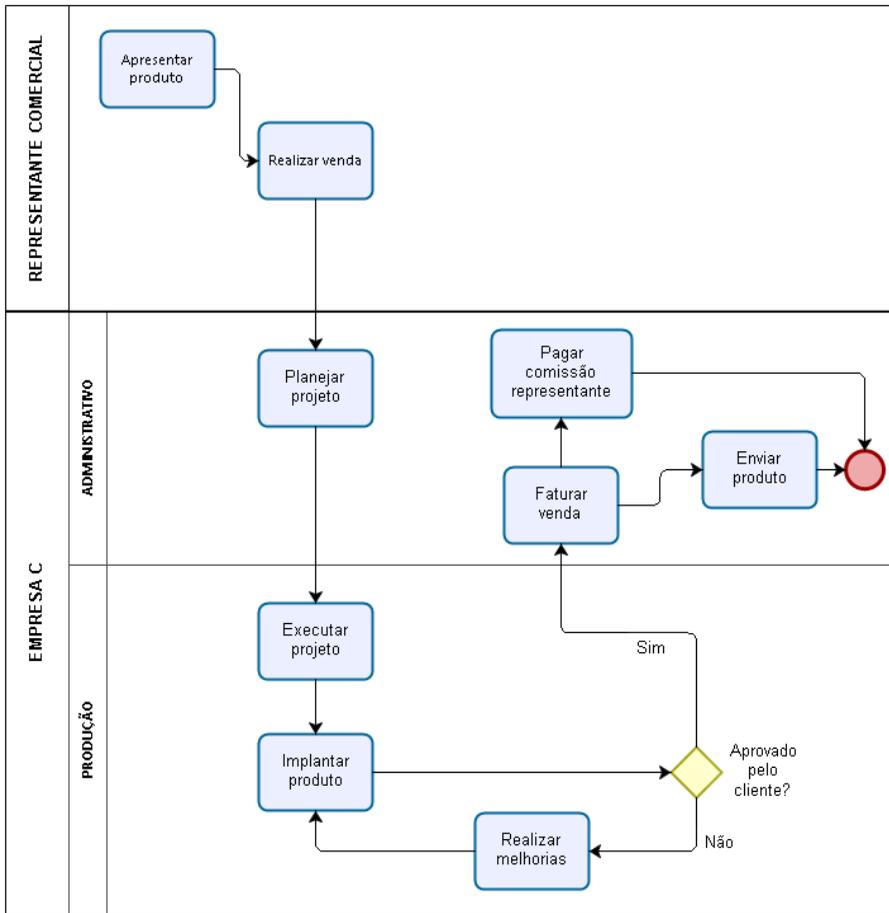
4.1.3. Fatores internos

4.1.3.1 Processos

No caso da empresa A, é adotada uma estrutura gerenciada por projetos. Os projetos são iniciados a partir da formalização da venda, realizada por representantes comerciais da empresa parceira.

Apesar da empresa não possuir uma formalização das atividades desenvolvidas, foi possível desenvolver um fluxograma dos principais processos desempenhados a partir das entrevistas e observações de campo.

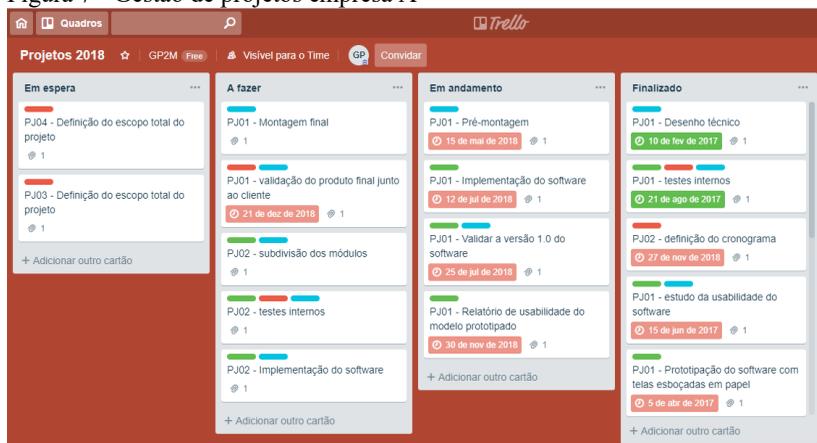
Figura 6 - Processos empresa A



Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme apresentado na Figura 6, a partir da formalização da compra, a empresa passa a fazer a gestão do projeto de montagem do produto. Marcelo, atua como gerente de projetos e é o responsável pelo acompanhamento e controle das atividades. Para isso, é utilizado um quadro *Kanban*, conforme Figura 7.

Figura 7 - Gestão de projetos empresa A



Fonte: Dados da pesquisa.

Empresas de base tecnológica, tradicionalmente, são pressionadas a evoluírem rapidamente, principalmente porque não podem perder a vantagem competitiva. Manter a atualização e a agilidade dos processos, assim, é essencial. Neste sentido, a ação de elaborar, desenvolver e finalizar um projeto de forma bem-sucedida, importante para a conquista dos resultados em qualquer empreendimento, se torna eficaz se houver métodos bem delineados de gestão.

Apesar da empresa possuir controle das atividades desempenhadas durante a execução dos projetos, não foi possível observar a utilização de nenhuma ferramenta de gestão do conhecimento gerado durante o processo. Mesmo sendo uma empresa pequena, com a comunicação entre os membros sendo realizada de forma informal, a gestão das informações e dados gerados a partir do conhecimento obtido no desenvolvimento do projeto pode ser formalizada, com o objetivo de consultas futuras e servindo como lições aprendidas.

Tais informações são extremamente valiosas para startups – ao mensurar o que foi ou não alcançado, é possível identificar estratégias equivocadas e bem-sucedidas de gestão. Com o diagnóstico em mãos, os empreendedores se tornam aptos a reformular os processos e implementar mudanças essenciais para o crescimento e a consolidação do negócio.

Gerir bem os projetos possibilita ao empreendedor uma visão holística do andamento dos mesmos, permitindo priorizar objetivos, avaliar ações, controlar riscos e investir em novas oportunidades com mais segurança. Com acesso direto e rápido ao status atual de seus projetos,

empreendedores de startups ganham tempo extra para focar nas operações centrais do negócio e planejar novas empreitadas para o crescimento da empresa.

Por serem temporários e flexíveis, os projetos permitem a exploração de recursos e capacidades já disponíveis para buscar vantagem competitiva e melhor se adaptam à estratégia do aprendizado uma vez que envolvem identificação do ambiente, resolução de problemas e muita flexibilidade.

4.1.3.2 Competências e Recursos

No que se refere à recursos físicos, a empresa A compartilha sua sede com outra empresa de um de seus sócios, Heitor. Além do espaço físico, as empresas também compartilham equipamentos utilizados na produção do produto.

Este compartilhamento de recursos proporcionou a empresa C, segundo o empreendedor, uma diminuição nos custos e não demandou dos empreendedores um investimento inicial.

“Compartilhamos toda a estrutura física e tecnológica, como computadores e equipamentos utilizados na produção. Esse compartilhamento de recursos foi indispensável para nossa empresa pois não tínhamos muitos recursos financeiros para investir nessa estrutura e assim podemos direcionar todos os nossos custos para a produção.”

Já no que se refere aos seus recursos humanos, atualmente, a empresa possui apenas um funcionário contratado, que juntamente com os dois sócios, compõe o quadro de recursos disponíveis. Como visto no tópico de estratégia competitiva, o empreendedor argumenta que as principais competências dizem respeito a expertise e conhecimento nas principais áreas do produto, ou seja, possui os conhecimentos técnicos necessários para o desenvolvimento e produção de produtos. Assim, para melhor exemplificar, o Quadro 7 apresenta as informações de competências e atividades desempenhadas correspondentes aos recursos humanos da empresa.

Quadro 7 - Recursos humanos e competências empresa A

Recursos humanos	Competências	Atividades desempenhadas
Diretor de operações (Marcelo)	Formado em Gestão de Negócios com especialização em consultoria e finanças.	Gerenciamento de projetos e rotinas financeiras.

	Na atividade de Gerente Comercial, competências adquiridas e desenvolvidas em gestão de estrutura de vendas, assim como planejamento estratégico de negócios, abordagem específica por canal de venda, ação tática operacional.	
Diretor técnico (Heitor)	Engenheiro elétrico e especialista em redes e telecomunicações. Atua na área de engenharia elétrica, com ênfase em automação eletrônica de processos elétricos e industriais.	Atividades relacionadas a montagem do equipamento, montagem dos circuitos eletrônicos e demais componentes. Responsável também pelo contato com fornecedores e compras de componentes.
Analista Programador	Mestre em Ciência da Computação, com foco na área de implementação de linguagens de programação.	Atividades relacionadas à integração de software e hardware e testes do produto.

Fonte: Dados da pesquisa.

Um ponto que chama a atenção a partir da análise dos recursos humanos que a empresa possui é o fato de Marcelo não desempenhar atividades que condizem com suas competências. Desempenhando o papel de gerente de projetos, o empreendedor atua em atividades de planejamento e de controle financeiro, conforme apresentado no tópico de processos. Mesmo possuindo experiência nas atividades comerciais o empreendedor buscou parceiros que executam estas atividades.

Neste sentido, destaca-se que o desenvolvimento constante de conhecimento é essencial as empresas uma vez que estão inseridas em um ambiente dinâmico, onde mudanças são constantes e este tende a se alterar. Neste cenário, é preciso que a capacidade de aprendizagem destas empresas seja desenvolvida, de modo que, a partir das mudanças possam ser desenvolvidas novas competências visando se destacar competitivamente. O alinhamento entre os recursos e as capacidades

disponíveis, e as necessidades de mercado, tem o potencial de conduzir a empresa ao crescimento e à expansão, de forma a otimizar o retorno dos investimentos e o valor da empresa.

4.1.4. Aspectos Financeiros

No que se refere aos aspectos financeiros, a empresa apresenta estrutura de custos enxuta, resultante das parcerias desenvolvidas. Os principais custos são apresentados na Figura 8, assim como o seu percentual.

Figura 8 - Estrutura de custos empresa A

Estrutura de custos	%
Recursos Humanos	36,80%
Produção	29,49%
Despesas fixas (Aluguel, luz, telefone)	15,29%
Participações	6,85%
Marketing	5,00%
Impostos	4,77%
Viagens	2,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar da empresa compartilhar seu espaço físico, alguns custos ainda são incorridos, como o de telefone, e segundo o empreendedor, uma “pequena contribuição” para as despesas de aluguel e luz.

Ao adotar um modelo de negócio direcionados pelo custo, a empresa se concentra em minimizar o custo sempre que possível. Este método visa criar e manter a estrutura de custo o menor possível, utilizando propostas de valor de baixo preço.

“A partir dessa minimização de custos conseguimos baixar consideravelmente o valor do nosso produto e assim estamos explorando esse valor reduzido como fator de competitividade no mercado”

Por fim, a fonte de receita da empresa, é fruto do faturamento da venda do produto resultante de pagamento único. Segundo o empreendedor, foram realizadas poucas vendas até o momento, e toda a margem de lucro tem sido reinvestida na empresa.

4.2. EMPRESA B

A empresa B foi fundada em 2014 pelo empreendedor João, engenheiro de produção. De 2010 a 2012, João trabalhou como analista de produtos em uma empresa de desenvolvimento de soluções de automação.

Ao trabalhar como analista de produto, João identificou a necessidade de algumas empresas quanto ao desenvolvimento de uma solução para o controle de qualidade durante a linha de produção, e não somente ao final do processo produtivo. Assim, passou a rascunhar a ideia do produto e em conversa com um de seus clientes apresentou a sua ideia, recebendo uma proposta de compra.

O produto desenvolvido pela empresa B tem como objetivo garantir a segurança durante o processo de qualidade efetuando o registro de imagens capturadas e dos resultados de todas as verificações. Isso permite, por exemplo, que a evidência de que um componente deixou a etapa de montagem dentro da conformidade seja rapidamente recuperada do sistema através de uma consulta por modelo ou mesmo data e hora da execução da verificação.

A partir desta proposta, e vislumbrando a oportunidade de negócio, o empreendedor iniciou o desenvolvimento e, em 2015, entregou o seu primeiro produto. A partir deste momento, a empresa passa a receber pedidos de outras montadoras para implantação do produto, e vem até hoje atendendo estas empresas com base somente na indicação de uma empresa a outra.

No que se refere ao produto, a empresa B desenvolve robôs equipados com câmeras e sensores que são localizados em postos-chave da fabricação onde identificam problemas de qualidade. Para alcançar esse objetivo, a empresa vem tratando cada demanda da indústria como uma situação particular e aplicando o conhecimento de seus engenheiros e técnicos proficientes na integração harmônica entre componentes de hardware de alta qualidade.

No ano de 2017, João convidou o amigo José para participar da sociedade, uma vez que precisava de ajuda na gestão da empresa. José é engenheiro civil, e durante sua carreira, tem atuado como consultor em gestão para pequenas empresas de tecnologia.

Atualmente, a empresa possui 3 funcionários, além dos 2 sócios, todos com formação em engenharia e com atividades focadas na produção de produtos. Quanto a seus clientes, a empresa atende duas das maiores montadoras de veículos instaladas no Brasil, e desde sua fundação, vêm

desenvolvendo seu produto com foco na necessidade de cada parque fabril destas empresas, localizadas em diversas cidades.

4.2.1. Gestão de Valor ao Cliente

4.2.1.1. Segmentação de mercado

Como visto anteriormente, João identificou a necessidade de desenvolvimento de um produto para o controle de qualidade durante a linha de produção com base no que observava a partir da sua experiência como analista de produto em uma empresa de desenvolvimento de soluções de automação. E, ao apresentar sua ideia ao um potencial cliente, realizou sua primeira venda.

Sendo assim, de acordo com o empreendedor, a segmentação de clientes é feita “com base em oportunidades”. Inicialmente não foram definidos públicos-alvo para o produto, sendo que a partir do desenvolvimento do produto foram “aparecendo” potenciais clientes interessados.

“Comecei o desenvolvimento do produto com base no que eu tinha de conhecimentos, principalmente sobre a tecnologia que queria desenvolver. Nosso produto atende uma necessidade de inúmeras indústrias e de segmentos diversificados, com isso não fiz nenhuma pesquisa de mercado.”

Atualmente, a base de clientes atendidos pela empresa é composta totalmente por empresas do setor automotivo, onde o produto é adaptado para identificação de não conformidades no processo de montagem de automóveis. Entretanto, o empreendedor ressalta que “não há restrições para a aplicação da visão computacional na indústria”.

“Linhas de produção dos mais variados portes com produtos das mais variadas complexidades podem se beneficiar da visão computacional. Há uma linha do maior retorno que leva em consideração a complexidade do item a ser verificado e o volume de verificações realizado dentro de um determinado intervalo. Como exemplos usamos em um extremo um para-choque de um veículo topo de linha e nas outras pizzas congeladas. Em cada para-choque são verificadas 47 variáveis como presença de componentes e combinação de cores (distinguindo detalhes sutis como a diferença entre fosco e perolizado em componentes pequenos). O volume de

verificações é relativamente baixo, algumas por minuto. No outro extremo está a pizza congelada. O volume é altíssimo, dezenas de verificações por minuto, contudo são verificadas apenas duas variáveis como a distribuição uniforme do molho sobre a massa em um passo e a presença de uma quantidade mínima de azeitonas no passo seguinte. ”

Outro ponto de destaque observado na segmentação de mercado da empresa B é quanto a falta de foco do público pretendido. Foi possível identificar em algumas falas do empreendedor que a empresa atua em determinado segmento, mas já trabalha em adaptações no produto visando conquistar novos mercados.

“Hoje, nossos clientes são todos do setor automotivo, não estamos ainda consolidados, mas já trabalhamos com diversas empresas. Mas não queremos ficar refêns de um único segmento, já estamos realizando as adaptações necessárias no produto para atender o setor alimentício. ”

Ainda segundo o empreendedor, a estratégia é já adaptar seu produto a novos segmentos de mercado, a partir do que acredita ser uma necessidade futura destes clientes.

“Existe um gap de tempo entre a necessidade do cliente e o tempo para desenvolvimento e produção da máquina. Não posso oferecer uma máquina que ainda não está minimamente adequada a necessidade da empresa, não consigo desenvolver o produto juntamente com meu cliente pois não temos tempo para isso. ”

Diante do exposto, não há uma definição clara de segmento de mercado atendido pela empresa. Apesar de atender atualmente somente o segmento automotivo, é possível observar que o empreendedor visa atender novos segmentos e já realiza adaptações no produto mesmo não tendo realizado nenhuma exploração quanto as necessidades do público pretendido.

Entretanto, a definição de segmentos de mercado específicos é importante para o desenvolvimento do negócio, uma vez que permite ao empreendedor uma expansão de conhecimento a respeito das características do seu modelo de negócio. Segmentos de clientes diferentes possuem necessidades diferentes que justificam uma oferta diferente, são alcançados por canais de distribuição diferentes, exigem diferentes tipos de relacionamento, podem apresentar lucratividades

substancialmente diferentes e estão dispostos a pagar por aspectos diferentes da oferta (OSTERWALDER, 2013).

Neste ponto, com o conhecimento específico sobre o segmento de clientes, o empreendedor pode realizar o desenvolvimento de seu modelo de negócio focado em necessidades reais de público e não em características de forma ampla que atenda o máximo de pessoas possíveis, gerando desta forma, características de baixo valor e impacto ao seu negócio.

4.2.1.2. Proposta de valor

Para a formulação de sua proposta de valor e alguns outros componentes de seu modelo de negócios a empresa utiliza a metodologia *Business Model Canvas - BMC* como referencial.

Segundo o empreendedor, apenas uma versão do BMC foi elaborada desde o início da empresa, esta versão foi realizada a partir da primeira concepção do que seria a empresa na visão dos empreendedores. O canvas da empresa é apresentado a Figura 9.

Figura 9 - Fragmento do BMC empresa B



Fonte: Dados da pesquisa.

Um fator de destaque do BMC elaborado pelos empreendedores é em relação a mesma proposta de valor ser feita a segmentos de clientes distintos. Como visto na seção anterior (4.2.1.1. Segmentação de mercado) empreendedor iniciou o desenvolvimento de sua ideia de negócio a partir de uma ideia de produto que surgiu quando ele ainda era analista de produtos e a partir de uma oportunidade de venda passou a focar no segmento automotivo.

“Comecei o desenvolvimento do produto com base no que eu tinha de conhecimentos, principalmente sobre a tecnologia que queria desenvolver. Nosso produto atende uma necessidade de inúmeras indústrias e de segmentos diversificados, com isso não fiz nenhuma pesquisa de mercado.”

Vale ressaltar que, mesmo possuindo o objetivo de atender os dois segmentos, o empreendedor não realizou nenhum tipo de pesquisa exploratória sobre seus potenciais cliente. Para atender o segmento automotivo iniciou o desenvolvimento do produto com base no que ele possuía de conhecimento de suas experiências passadas, e para o setor alimentício, vem realizando as adaptações com base no que ele julga ser uma necessidade.

Corroborando com seu discurso e análise documental, em visita a sede da empresa, pode-se constatar que o empreendedor já está trabalhando no projeto de adaptação do produto ao setor alimentício, algumas adaptações foram feitas e os testes em relação ao funcionamento do produto já estão sendo realizados.

A falta de exploração em relação as necessidades do cliente podem ocasionar a empresa dificuldades futuras em relação a comercialização de seu produto. E, apesar de já possuir acesso ao segmento automotivo, replicar sua proposta de valor ao setor alimentício pode não gerar o mesmo sucesso.

Neste sentido, Osterwalder (2013) destaca que, um erro comum dos empreendedores é misturar vários segmentos de clientes em uma única proposta de valor. Cada proposta de valor é um pacote específico que supre as exigências de um segmento de clientes específico.

Cada segmento de clientes precisa ter no mínimo uma proposta de valor (OSTERWALDER, 2013), algo que faça com que o cliente perceba o valor do seu produto ou serviço oferecido, e deve considerar como o cliente estará antes e depois de receber o seu produto ou serviço.

Entretanto, mostra-se necessário manter uma rotina de pesquisas a respeito das preferências dos clientes. Quando se trabalha com um método que propõe estabelecer etapas de validação, é possível saber antecipadamente que as necessidades dos consumidores irão mudar e realizar as adaptações necessárias na proposta de valor, e essas rápida adaptação pode ser fonte de vantagem competitiva para a empresa.

4.2.1.3. Relacionamento com o cliente

Para o componente de relacionamento com clientes, é possível identificar na literatura que este deve ser feito de modo a explorar os relacionamentos já existentes com os clientes, identificando seus desejos, atendendo-o e desenvolvendo um relacionamento duradouro (DUBOSSON-TORBAY et al., 2002).

Ou seja, é preciso que este relacionamento estabelecido entre empresa-cliente não se dê só no momento da venda do produto/serviço, mas sim, que sejam estabelecidos vínculos duradouros onde a empresa possa verificar se sua proposta de valor ainda está de acordo com as necessidades dos clientes.

Entretanto, este relacionamento mais duradouro com os clientes não é observado no caso da empresa B, onde o contato principal entre a empresa e seus clientes se dá somente no momento da venda.

Figura 10 - Relacionamento com cliente empresa B



Fonte: Dados da pesquisa.

A empresa ainda não possui canais de vendas ativas, os clientes atendidos conhecem a empresa por intermédio de indicações de outras montadoras. É possível identificar ainda que tanto o *website* quanto as redes sociais da empresa estão desatualizados, não é possível encontrar

nestes canais informações acerca do produto, apenas informações de contato básicas, como telefone e e-mail.

Neste ponto, o empreendedor da empresa demonstrou não estar satisfeito:

“Este é um ponto que vem me incomodando muito, apesar de não estarmos com falta de clientes, ao longo prazo isto pode ser um problema. Além de começar a melhorar nosso marketing, precisamos investir minimamente em um processo de vendas minimamente estruturado.”

A empresa ainda não oferece aos seus clientes nenhum tipo de acompanhamento pós-venda, onde busca verificar se o produto está atendendo satisfatoriamente a necessidade do cliente. Ainda neste sentido, a empresa não utiliza nenhum sistema de informação gerencial - SIG de CRM são utilizadas pela empresa, com isso o controle de clientes é feito em uma planilha eletrônica, onde os dados cadastrais e informações de compra são salvos pela empresa.

Por fim, outro ponto que chama atenção quanto ao relacionamento com o cliente desenvolvido pela empresa é o fato dos clientes possuírem o número do telefone pessoal do empreendedor:

“O diretor da empresa ainda é a maior ferramenta de relacionamento entre empresa-cliente. Os clientes possuem seu telefone pessoal, tanto para dúvidas durante a venda, quanto para dificuldades durante o processo de instalação o contato é feito com ele.”

E, este ponto pode ser observado em visita a empresa, a todo o momento o empreendedor precisa se ausentar para realizar algum tipo de atividade. Tanto para tirar uma dúvida, atender o telefone ou até mesmo ir acompanhar a montagem de um componente, o empreendedor demonstra sempre a necessidade de acompanhar tudo de perto, o que denota uma postura centralizadora quanto as atividades da empresa.

O excesso de centralização pode atrapalhar e até impedir o crescimento da empresa, já que o empreendedor, sozinho, encontrará limitações para decidir, gerenciar e operacionalizar todos os processos necessários para o bom funcionamento da sua empresa. Deste modo, ocorre a lentidão na execução dos processos, e falhas são comuns por falta de uma visão do todo.

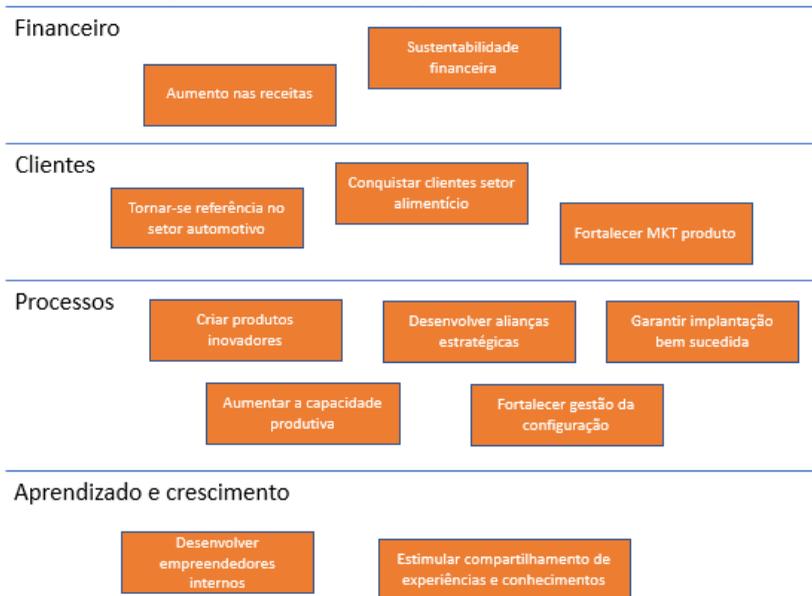
4.2.2. Estratégia

4.2.2.1. Estratégia Competitiva

O primeiro componente da categoria de estratégia é a estratégia competitiva que a empresa estabelece, ou seja, são os fatores pelo qual a empresa julga ganhar vantagem sobre seus concorrentes (CHESBROUGH, H., 2010).

Neste sentido, a empresa identificou algumas perspectivas estratégicas onde são identificados objetivos estratégicos, conforme apresentado na Figura 11.

Figura 11 - Perspectivas estratégicas empresa B



Fonte: Dados da pesquisa.

É possível observar que na perspectiva financeira, os objetivos estratégicos visam o aumento de receita e a longo prazo a sustentabilidade financeira. Já na perspectiva de clientes, os objetivos estratégicos visam a consolidação e ampliação de segmentos de mercado, além da melhora

quanto a aspectos relacionados ao relacionamento com o cliente, conforme relatado na seção anterior.

As perspectivas estratégicas de processos e aprendizado e crescimento apresentam objetivos estratégicos focados principalmente na pesquisa e desenvolvimento de produtos e desenvolvimento de competências internas.

Neste sentido, a empresa A associa principalmente seus fatores de estratégia competitiva a conhecimentos técnicos para o desenvolvimento de produtos.

A empresa utiliza ainda a metodologia OKR (*Objectives and Key Results*) para a definição de metas para seus objetivos estratégicos, conforme Figura 12.

Figura 12 - OKR empresa B

Objetivo	Q1/Q2
Faturamento	700 K
Mostrar o que a gente faz	Criar 3 materiais de produto. Criar 3 materiais evangelizadores.
Fincar o pé no setor alimentício	Rodar um experimento em cliente.
Implantar como um relógio	Ganhar 20% de produtividade a cada implantação. 100% das implantações seguindo o método <u>Litma</u> .
Vender tranquilo	80% dos dias sem hora extra.

Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo o empreendedor, os objetivos e metas traçados no OKR foram feitos já a algum tempo e já não refletem a real necessidade da empresa, entretanto ainda não foram alterados.

"Difícilmente conseguimos parar para analisar esses dados, estamos sempre imersos nos projetos para tentarmos entregar dentro do prazo."

Contudo, ressalta-se que devido ao contexto de rápidas mudanças que as startups estão inseridas, metodologias de planejamento menos sistemática e mais enxuta de gestão estratégica proporcionam uma maior agilidade as empresas. Novos métodos de planejamento, a exemplo do OKR, buscam dar clareza aos objetivos da empresa, iterando de forma rápida para aprendizados contínuos e de forma simples e transparente para o gerenciamento estratégico da empresa e da equipe.

Fato este que não condiz com a empresa A, ao deixar de revisar e atualizar frequentemente os OKRs a empresa não realiza os ajustes necessários em seus objetivos estratégicos e deixa de gerar conhecimento e aprendizado necessários para determinadas decisões.

4.2.2.2. Relacionamento Externo

Quanto ao componente de relacionamento com atores externos, o empreendedor relata que a empresa explora seus relacionamentos externos e possui uma rede de parceiros que visam a oferta de valor do produto, o fornecimento dos componentes de seus produtos, além de parceiros que auxiliam no P&D da empresa.

"Mesmos fornecedores desde o início da empresa, não gostamos de nos arriscar quanto a qualidade do produto"

"Temos parcerias bem legais principalmente com a UFSC e o IFSC, onde podemos contar com o apoio de alguns laboratórios quando precisamos de ajuda em algum tipo de desenvolvimento"

As parcerias foram motivadas pela necessidade de adquirir conhecimento. A partir das parcerias a empresa pode expandir suas capacidades, dependendo de outras empresas para ter acesso a alguns recursos e executar certas atividades.

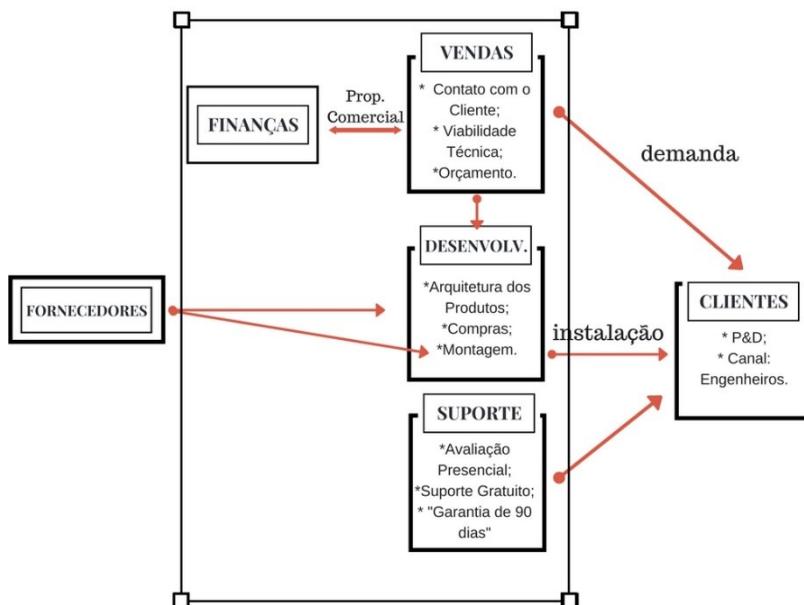
Neste sentido, fatores que promovem a difusão do conhecimento criam novas oportunidades. A partir dessa nova lógica, se destaca estrategicamente a organização que faz o melhor uso do conhecimento interno e externo em tempo hábil, combinando esses conhecimentos de diversas maneiras, afim de para criar novos produtos ou serviços (CHESBROUGH, H. W., 2006).

4.2.3. Fatores Internos

4.2.3.1. Processos

O primeiro componente da categoria de fatores internos é em relação os processos/ atividades-chave da organização. Este componente demonstra os principais elementos do processo de criação de valor, ou seja, as atividades desempenhadas pela empresa a fim de gerar valor ao seu cliente (ALT; ZIMMERMANN, 2001).

Figura 13 - Processos empresa B



Fonte: Dados da pesquisa.

A empresa B apresenta como principais suas atividades ligadas à produção, pesquisa e desenvolvimento de produtos. Entretanto, mesmo que o caso tenha apresentado os processos que consideramos como principais para a entrega de valor, estes processos não estão formalizados e, o empreendedor ressalta que o tempo entre o pedido e a instalação do equipamento ainda é um desafio a ser superado pela empresa.

“O tempo de instalação para um equipamento como este numa indústria automotiva pode ser de até um mês e

meio. Quando trabalhamos com clientes simultâneos é uma loucura, ficamos totalmente perdidos e sempre precisamos ficar até mais tarde para poder entregar no prazo. ”

Como citado pela empresa, a principal atividade de uma startup é em relação ao desenvolvimento de produtos, estes intangíveis, são baseados em conhecimentos não replicáveis. Deste modo, a produção de um produto por uma startup é uma atividade de construção de conhecimento exigindo, dessa forma, uma flexibilização em seu processo.

Mesmo sendo um fator positivo a não formalização dos processos, o que torna a empresa mais ágil diante as mudanças de contexto, a falta de organização quanto as atividades geradas podem gerar consequências futuras. Além do desconforto que pode ser gerado na equipe pela carga de trabalho além do horário de expediente, a correria pode impedir que os empreendedores possam avaliar o que efetivamente é realizado para o cliente e se o produto atende sua necessidade.

Ao mensurar o que foi ou não alcançado, é possível identificar estratégias equivocadas e bem-sucedidas de gestão. Com o diagnóstico em mãos, os empreendedores se tornam aptos a reformular os processos e implementar mudanças essenciais para o crescimento e a consolidação do negócio.

4.2.3.2. Competências e Recursos-chave

A empresa B argumenta que suas principais competências dizem respeito a *expertise* e conhecimento nas principais áreas do produto, ou seja, possui os conhecimentos técnicos necessários para o desenvolvimento e produção de produtos. Assim como competências, a empresa requer de recursos humanos, organizacionais e físicos que, precisam ser adquiridos no mercado e nos fornecedores de insumos de produção (HEDMAN; KALLING, 2003).

A empresa apresenta como recurso-chave sua capacidade de P&D e os recursos humanos disponíveis na empresa, conforme quadro 8.

Quadro 8 - Recursos humanos e competências empresa B

Recursos humanos	Competências
Diretor Geral	Engenheiro civil e pós-graduado em gestão de negócios. Possui experiência como consultor de

	negócios em TI e desenvolvimento de produtos a partir de metodologias ágeis.
Diretor técnico	Engenheiro de Controle e Automação. Possui experiência como analista de produtos, desenvolvendo atividades de desenvolvimento de hardware e software.
Analista de desenvolvimento Web	Formação em sistemas para internet. Possui 12 anos de experiência no desenvolvimento de software.
Analista de automação	Técnico em automação industrial e pós-graduado em desenvolvimento de produtos eletrônicos. Possui 10 anos de experiência na área de desenvolvimento e engenharia de produtos.
Assistente de automação	Graduando em Engenharia Mecatrônica. Sem experiências anteriores na área.

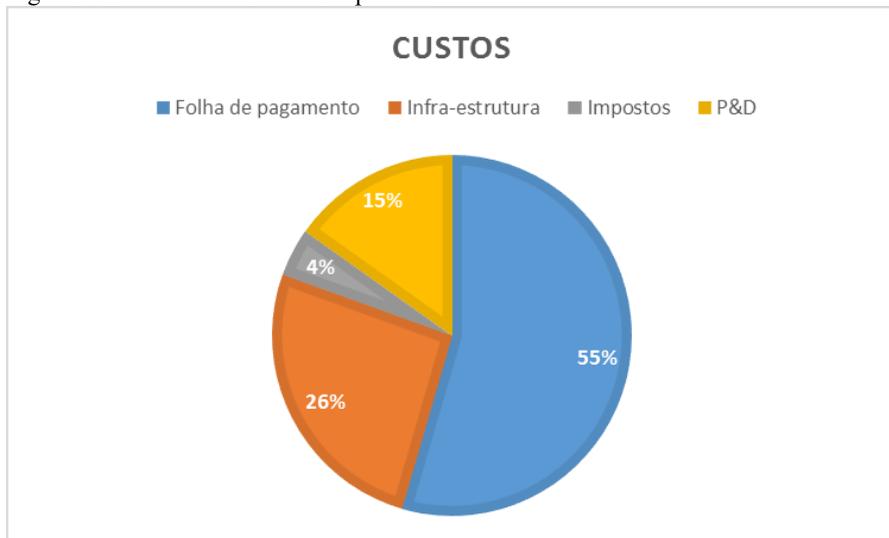
Fonte: Dados da pesquisa.

Ressalta-se no quadro de recursos humanos apresentado pela empresa que, quase em sua totalidade, as competências técnicas voltadas ao desenvolvimento de produtos, o que está alinhado a partir das atividades desenvolvidas. Entretanto, a necessidade de competências relacionadas a área de gestão se demonstram necessárias e podem auxiliar o empreendedor no desenvolvimento de seu modelo de negócio.

4.2.4. Aspectos Financeiro

No que se refere aos aspectos financeiros, a empresa apresenta estrutura de custos enxuta. Os principais custos são apresentados na Figura 14, assim como os seus percentuais.

Figura 14 - Estrutura de custos empresa B



Fonte: Dados da pesquisa.

"Nossos principais custos são com a folha de pagamento dos funcionários e com a infraestrutura necessária."

A partir dos percentuais apresentados como os principais custos, destaca-se a destinação de valores ao P&D da empresa. O empreendedor relata que não considera esse percentual um investimento pois não há garantias de retorno.

"Gastamos com P&D geralmente com compras de peças ou tecnologias para produzirmos ou desenvolvermos algumas ideias que surgem, geralmente para algum novo produto. "

Por fim, em relação aos fluxos de receita, o empreendedor identifica como suas principais fontes de receita a venda de produtos resultante de pagamento único. A empresa registrou um faturamento, em 2017, de R\$ 1,3 milhão e no ano de 2018 foi atingido o valor de R\$ 2,9 milhões. Desde que entrou no mercado, a empresa se manteve com recursos financeiros dos próprios sócios.

"Nosso objetivo é que futuramente possamos possuir uma receita recorrente a partir do help-desk e a venda de royalties para suprir os custos fixos da empresa"

A receita recorrente nada mais é do que ter uma base de clientes que pague regularmente para adquirir um produto ou contratar um serviço oferecido pela empresa durante um determinado período. Com o modelo de receita recorrente, a empresa consegue ter uma previsão muito mais clara do que receberá em determinado período. Assim, pode projetar melhor seus lucros, controlar os gastos de maneira mais exata, fazer um planejamento de forma eficiente e avaliar os investimentos de longo prazo.

Sendo assim, a receita recorrente é uma forma da empresa de se proteger de quedas bruscas de demanda, ao contar com uma base de clientes que está comprometida por um algum tempo a comprar o produto ou contratar o serviço, o que não acontece na venda de projetos.

4.3. EMPRESA C

A empresa C oferece uma plataforma que integra, gerencia e otimiza condomínios e sua gestão, comunicação, reservas de ambientes, controle de acesso, manutenções e contratos, entre outras funcionalidades. Foi fundada em 2015 pelo empreendedor Márcio.

Segundo Márcio, a ideia de negócio surgiu a partir de uma necessidade sua pois sentia dificuldades na comunicação e ao acesso a algumas informações de seu condomínio.

“Me incomodava muito a falta de comunicação no condomínio onde eu morava. Nada era divulgado, o síndico não repassava informações importantes e não tinha nenhum tipo de integração entre os moradores. ”

Márcio ainda relata que a ideia ficou apenas na imaginação por muito tempo até que decidiu em investir no desenvolvimento da plataforma.

“A ideia de fazer uma plataforma que integrasse todos do condomínio me acompanhou por muito tempo. Sempre que eu me deparava com determinada situação no condomínio eu pensava em um modo de poder resolver aquilo de forma mais fácil [...]. Um dia, estava conversando com um amigo e em uma conversa descontraída, contando as dificuldades da vida, relatei os problemas que eu enfrentava onde eu morava e ele disse enfrentar o mesmo. Resolvi então falar da minha ideia e ele de imediato falou que seria algo ótimo e que se já existisse insistiria em implantar no condomínio onde morava, foi nesse momento que decidi então partir para a ação. ”

Em 2016, a empresa se tornou incubada e passou a contar com o auxílio da incubado na validação do modelo de negócio a partir das consultorias e do suporte oferecido. Atualmente, a empresa atende a aproximadamente 1.700 condomínios, conta com mais de 125 mil usuários em sua plataforma e possui 5 funcionários.

4.3.1. Gestão de Valor ao cliente

4.3.1.1. Segmentação de mercado

Para a segmentação de mercado o empreendedor relata que neste ponto não houve mudanças significativas ao longo do tempo.

“Quando tive a ideia do software já sabia quem eu iria atender, então já desenvolvi meu produto focado para atender o segmento de condomínios. Ao longo do tempo só fui aprendendo o que meu produto poderia oferecer de melhor a eles e assim aprimorando as funcionalidades. ”

O empreendedor define dois segmentos de clientes atendidos pela empresa, sendo eles, síndicos e condôminos residenciais.

“Cada segmento apresenta necessidades diferentes, assim fornecemos soluções adaptadas para cada um. Para moradores funcionalidades mais operacionais, reserva de salão, agenda de reuniões e boletos do condomínio. Para síndicos já são soluções mais administrativas que facilitam a gestão do condomínio. ”

Os segmentos definidos são apresentados pelo empreendedor conforme a Figura 15.

Figura 15 - Fragmento do BMC empresa C



Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda no início do desenvolvimento de seu modelo de negócio, o empreendedor relata que precisou de algumas informações adicionais de seu segmento, então tentou realizar uma pesquisa em relação a dados de mercado como, número de condomínios, características de moradores e síndicos, entre outras informações.

“Eu não queria iniciar o desenvolvimento da plataforma sem informações do meu cliente, então tentei fazer uma pesquisa, no google mesmo, tentando buscar informações [...] Foi perda de tempo.”

Neste ponto, o empreendedor relata então que mudou sua estratégia de investigação, e buscou informações de forma mais simples.

“Meu foco estava muito em dados quantitativos, queria números, quantidades, valores. Mas, parando para pensar, percebi que não eu não ‘tinha’ certeza nem se iriam comprar meu produto, pensar em números não me ajudaria em nada no momento. Pensei então em conversar com alguns síndicos e moradores, que seriam os principais usuários da plataforma, se eles houve uma resposta positiva da parte deles, eu estava indo no caminho certo.”

A pesquisa inicial realizada pelo empreendedor em busca ‘números’, como visto, não apresentou os resultados esperados. Desse modo, a coleta de informações de seu segmento de clientes em maior profundidade auxilia na construção de conhecimento do empreendedor sobre as necessidades do segmento de mercado, é um método de baixo custo e proporciona uma maior agilidade no processo de desenvolvimento do modelo de negócio. Neste sentido, esta é a grande mudança em relação ao planejamento tradicional, que o empreendedor consiga saber, o mais rápido possível, se ele está investindo seu tempo, recursos financeiros e econômicos em um segmento promissor ou não (ALVAREZ, 2017).

Outro ponto de destaque é em relação aos tipos de condomínio atendido. Apesar de que no *canvas* apresentado pelo empreendedor só contemplar os condomínios residenciais, a empresa atende também condomínios comerciais. Entretanto, em sua fala, o empreendedor relata que estes tipos de condomínios são o foco da empresa.

“Nossa ferramenta atende melhor as necessidades de condomínios residenciais e foi desenvolvida focada para isso. Apesar de vendermos também a solução para os comerciais, ao longo do tempo notamos que não era vantajoso, uma vez que as funcionalidades não eram utilizadas em sua totalidade, assim a ferramenta era utilizada de uma maneira básica e com o passar do tempo o usuário perdia o interesse.”

4.3.1.2. Proposta de valor

No que tange a proposta de valor, relata que só a definiu após muitas pesquisas.

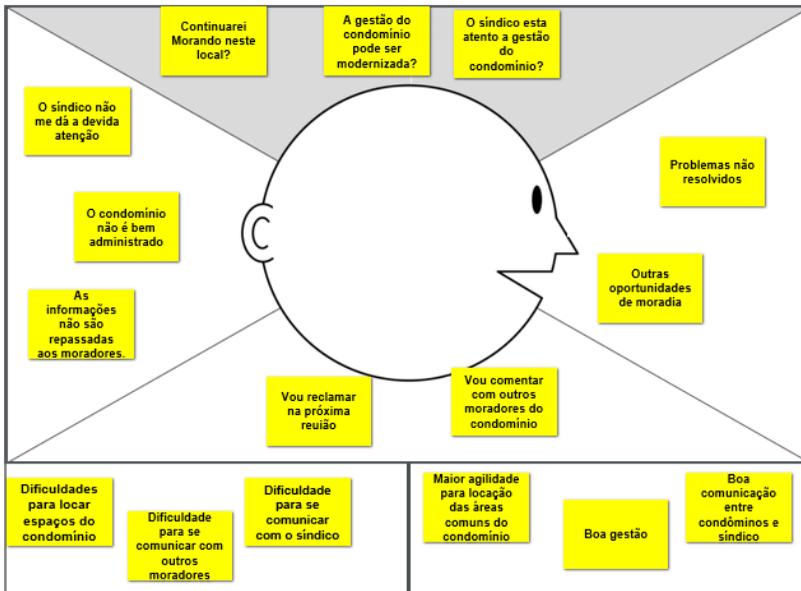
“Demorei bastante para formular a proposta de valor, foram muitas versões até chegar a uma versão que atendesse não só a necessidade de nossos futuros clientes, mas também algo que me motivasse como empreendedor.”

Entretanto, ao iniciar o processo de incubação, a partir das mentorias e cursos oferecidos pela incubadora, passou a identificar a necessidade de validação dessa proposta de valor com potenciais clientes.

“Para buscar a validação da nossa proposta de valor, primeiramente foram feitas entrevistas para investigar o cliente. Fizemos uma pesquisa de imersão, fornecemos de graça nosso produto para conversar com potenciais clientes. Foi uma tarefa muito importante, pois na hora de validar é que você descobre o quão é difícil implementar a ideia que você tinha. Surgem outras oportunidades não imaginadas previamente”

Neste sentido, para interpretar os dados coletados, o empreendedor passou a utilizar também mapas de empatia, buscando conhecer melhor as necessidades do cliente, conforme Figura 16.

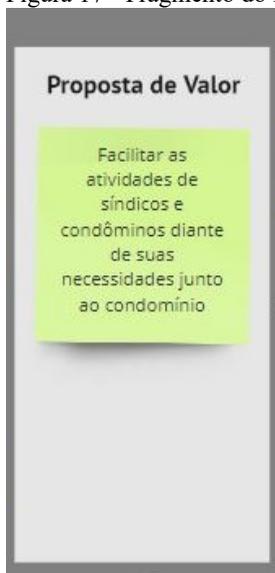
Figura 16 - Mapa da empatia empresa C



Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da realização dessas pesquisas exploratórias e, a utilização do mapa de empatia, o empreendedor passou a conhecer melhor o seu potencial cliente, elaborou sua proposta de valor, conforme apresentado na Figura 17.

Figura 17 - Fragmento do BMC empresa C



Fonte: Dados da pesquisa.

Diante do exposto, é possível observar na proposta de valor da empresa A descrições que buscam fornecer ao cliente uma visão geral do seu produto e qual a necessidade que se busca resolver. A pesquisa exploratória realizada possibilitou ao empreendedor o contato em profundidade com seu potencial cliente, e a partir das informações coletas, este pode iniciar o desenvolvimento de seu produto focado nas necessidades de seu segmento de mercado.

"A cada mudança realizada na proposta de valor, realizamos mudanças em algumas áreas que julgamos importantes como alguns processos de venda ou algum recurso necessário."

Cada segmento de clientes atendido apresenta características e necessidades diferentes, deste modo, é necessário a formulação de propostas de valor alinhadas ao que estes clientes procuram. A proposta de valor da empresa faz com que o cliente perceba o valor do seu produto ou serviço oferecido, e deve considerar como o cliente estará antes e depois de receber o seu produto ou serviço.

Ressalta-se que, pesquisas que buscam estes conhecimentos em profundidade de clientes, contribuem não só para a elaboração da

proposta de valor, mas também para a definição dos demais componentes do modelo de negócio.

4.3.1.3. Relacionamento com o cliente

Quanto ao relacionamento com o cliente, a Empresa B utiliza como canais de comunicação o telefone, e-mail, redes sociais e o chat disponível no site da empresa. E, neste ponto, o empreendedor ressalta que os canais de atendimento não o auxiliam somente na venda ou suporte ao cliente, mas também na troca de informações entre cliente e empresa, onde o feedback recebido é considerado importante para o crescimento da empresa.

“Tentamos sempre ter contato com nosso cliente, para isso disponibilizamos diversos canais de comunicação que nos auxiliam nesse ponto. O cliente pode nos contatar por telefone, e-mail, chat ou até mesmo presencialmente. Além disso, possuímos um processo de pós-venda, onde acompanhamos o nível de utilização da ferramenta pelo cliente e entramos em contato para verificar se este tem alguma dúvida, dificuldade ou sugestão.”

Neste sentido, é possível observar que a empresa busca ter um relacionamento duradouro com seus clientes. A partir do momento da assinatura do serviço, o cliente recebe acompanhamento para implantação do software e treinamento de usuários.

Disponibiliza também uma equipe de suporte e consultores a disposição de seus clientes como forma de acompanhamento da utilização do produto e eventuais dúvidas. Como diferencial, a empresa mantém ativo, dentro do próprio software um canal onde os usuários possam apontar problemas, sugerir melhorias para ferramentas já existentes, ou até mesmo propor novas ferramentas para o software.

Assim, o empreendedor considera ainda que além da obtenção desse feedback é importante também a interpretação dele.

“Um fato que percebemos ao longo do tempo é que é muito importante interpretar e discernir o feedback obtido do mercado. Nem sempre o que o cliente está falando é o que ele realmente quer e nem sempre ele consegue falar o que quer, por isso é preciso saber interpretar o que é dito.”

Segundo o empreendedor, estes feedbacks são inseridos em um banco de dados e são classificados conforme número recorrência e tipo (reclamação, sugestão ou ideias). Segundo o empreendedor, os feedbacks com maior recorrência são avaliados e atendidos quando possível.

O acesso a este controle não foi concedido pelo empreendedor, deste modo, não foi possível identificar se estes feedbacks são efetivamente atendidos, entretanto, ressalta-se a importância de ações que visam o aprendizado e que buscam identificar eventuais mudanças nas necessidades do cliente.

É necessário manter uma rotina de pesquisas a respeito das preferências dos clientes. Quando se trabalha com um método que propõe estabelecer etapas de validação, é possível saber antecipadamente que as necessidades dos consumidores irão mudar e realizar as adaptações necessárias no modelo de negócio, e a rápida adaptação pode ser fonte de vantagem competitiva para a empresa.

4.3.2. Estratégia

4.3.2.1. Estratégia competitiva

A empresa B apresenta como seu diferencial o conhecimento de mercado e do segmento de clientes que este atende.

A empresa também utiliza a metodologia OKR (Objectives and Key Results) para a definição de metas para seus objetivos estratégicos. Estes objetivos foram definidos a partir de um plano estratégico de expansão⁴ elaborado pelos empreendedores e a consultoria fornecida pela incubadora.

Neste plano foram definidos 4 objetivos gerais, sendo estes relacionados a expansão de mercado, melhoras nos canais de vendas, redução de custos e ampliação da base de clientes atendidos. Para cada objetivo, são definidos alguns resultados chave a serem alcançados, e o acompanhamento é realizado pelo percentual de conclusão conforme apresentado. Segundo o empreendedor, os objetivos gerais são revisados trimestralmente.

E, assim como relatado no caso anterior, metodologias de planejamento menos sistemática e mais enxuta de gestão estratégica proporcionam uma maior agilidade as empresas. Novos métodos de

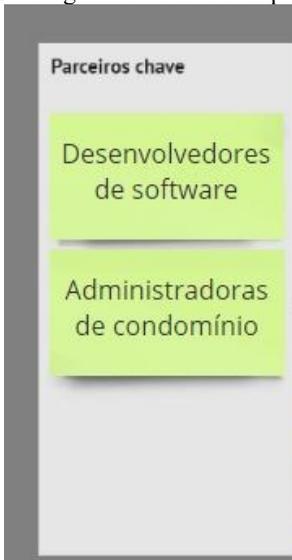
⁴ O empreendedor não autorizou a publicação de informações sobre o plano estratégico desenvolvido.

planejamento, a exemplo do OKR, buscam dar clareza aos objetivos da empresa, iterando de forma rápida para aprendizados contínuos e de forma simples e transparente para o gerenciamento estratégico da empresa e da equipe.

4.3.2.2. Relacionamento externo

No caso da empresa C, a rede de parceiros da empresa está voltada a comercialização do produto com parcerias com administradoras de condomínio e parcerias com desenvolvedores de software, visando suprir a necessidade de algum conhecimento tecnológico que a empresa pode ter no desenvolvimento de seu produto.

Figura 18 - Fragmento do BMC empresa C



Fonte: Dados da pesquisa.

Destaca-se no caso da empresa o relacionamento externo que se refere as parcerias comerciais estabelecidas que buscam atender o mesmo segmento de mercado, mas, com produtos que possam ser utilizados de forma complementar.

As administradoras de condomínios aparecem então como parceiras, pois o sistema de gestão auxilia na fidelização dos clientes das

administradoras. A ferramenta está integrada com os sistemas utilizados pelas administradoras, o que facilita todo o processo.

Assim como nos demais casos estudados, as parcerias foram motivadas pela necessidade de adquirir conhecimento e acesso aos clientes. A partir das parcerias a empresa pode expandir suas capacidades, dependendo de outras empresas para ter acesso a alguns recursos e executar certas atividades.

4.3.3. Fatores internos

4.3.3.1. Processos

De forma geral, o processo da funciona da seguinte forma:

- i. Venda do sistema de gestão (geralmente atrelado à administradora dos condomínios)
- ii. Implantação do serviço, com treinamentos dos funcionários dos prédios e divulgação do aplicativo para os moradores (realizado principalmente pelas administradoras)
- iii. Utilização dos condomínios (feedback da utilização do sistema é identificado através de estatísticas sobre o uso das funcionalidades da ferramenta)
- iv. Suporte.

No caso da empresa C, é adotado uma estrutura funcional de organização, ou seja, as pessoas são agrupadas e desempenham suas tarefas de acordo com funções tradicionais, como marketing (comercial e relacionamento com o cliente), produto (desenvolvimento e suporte técnico) e administrativo (financeiro e recursos humanos). Nestas áreas, pessoas são alocadas com base em competências similares e o conhecimento lhes permite aprender uns com os outros e aumentar o estoque de conhecimento da empresa na área específica (AFUAH; TUCCI, 2001).

Dos casos estudados, a empresa C é a que possui a maior formalização em relação a seus processos. Apesar do empreendedor não possuir de forma documentada processos, atividades e competências necessárias para cargo, os funcionários demonstram conhecer de forma clara as atividades que cada um deve desempenhar.

As atividades são bem distribuídas e compreendem todas as áreas da empresa, não focando somente em processos relacionados ao desenvolvimento do produto.

4.3.3.2. Competências e Recursos

Quanto a seus recursos humanos, a empresa tem uma equipe formada por cinco pessoas: dois programadores, um funcionário responsável pela captação de novos clientes, e dois sócios que se dividem entre o gerenciamento da plataforma e atividades estratégicas da empresa.

Quadro 9 - Recursos humanos e competências empresa C

Recursos humanos	Competências
<i>Chief Executive Officer</i>	Graduado em gestão de sistemas de informação e MBA em gestão de projetos.
Diretor administrativo	Engenheiro civil, experiências anteriores como empreendedor no mercado de TI. Possui competências relacionados a gestão financeira e de mercado.
Diretor de Mercado e Expansão	Formação em gestão de marketing e MBA em gestão do conhecimento. Experiências anteriores relacionadas a gestão de projetos de educação e designer de materiais para EAD.
<i>Chief Technology Officer</i>	Engenheiro de computação. Já desempenhou atividades de desenvolvimento de software e aplicações WEB. Experiência em gestão de projetos e liderança de equipes.
Desenvolvedor	Cientista da computação, experiências anteriores na arquitetura, desenvolvimento e documentação de software.

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir dos dados apresentados, é possível identificar que existe um alinhamento entre as competências de seus recursos humanos e os processos realizados, conforme seção anterior. O alinhamento entre os recursos, as capacidades disponíveis, e as necessidades de mercado, tem o potencial de conduzir a empresa ao crescimento e à expansão, um de seus objetivos estratégicos.

Quanto a seus recursos físicos, o empreendedor relata que fez um investimento inicial para a compra de alguns equipamentos necessários para o início da empresa, e atualmente, a empresa já possui toda a tecnologia necessária para suportar seu produto e de acordo com os planos de expansão.

4.3.4. Aspectos Financeiros

Por fim, em relação aos aspectos financeiros da empresa, o empreendedor não concedeu acesso a nenhum dado financeiro da empresa. Segundo ele, a empresa passará em breve por uma nova rodada de investimentos e, por este motivo não pode divulgar nenhum tipo de informação financeira.

A empresa C já recebeu em dois momentos o aporte financeiro de investidores externos. Até o recebimento desses aportes, segundo o empreendedor, a empresa possuía um baixo alcance de condomínios em que o seu sistema estava implementado, mas com os investimentos, a expansão foi significativa e atualmente a empresa atende a aproximadamente 1700 condomínios, o que corresponde a 50% do total de condomínios na região.

Essa expansão pode ser atribuída, além da entrada de capital, ao fato de a empresa ter focado em vender o seu produto através das administradoras de condomínios, que então passou a ser parte do processo de vendas e implementação da ferramenta. As administradoras proporcionam a empresa uma redução em seus custos e uma perspectiva de recebimento a longo prazo em relação a receita do condomínio, uma vez que os contratos com as administradoras abrangem um horizonte de tempo maior.

5. DISCUSSÃO DOS CASOS

5.1. RACIONALIDADE LIMITADA e SINGULARIDADE

A primeira lente de análise se refere a aceitação da racionalidade limitada como elemento crucial dentro do âmbito do empreendedorismo. Isto se dá pelo reconhecimento de que o empreendedor não possui conhecimento suficiente para saber se sua ideia é promissora e também os caminhos que o levarão ao sucesso de seu negócio.

A tomada de decisões é uma atribuição essencial do empreendedor e mesmo que ele delegue autoridade para outras pessoas, as decisões estratégicas continuarão sob sua responsabilidade direta. Do ponto de vista do processo decisório, toda vez que o empreendedor se defronta com a necessidade de tomar uma decisão o que muitos desses empreendedores esperam é que este processo tenha uma orientação racional, ou seja, todos os dados e informações necessários estão disponíveis para a tomada de decisão.

Entretanto, isto não acontece na prática. Problemas complexos, informações incompletas, imperfeitas ou mesmo excessivas, limitações de tempo que geralmente é um recurso escasso, a limitada capacidade de processar informações do empreendedor e suas preferências em relação às escolhas e objetivos organizacionais tornam o processo racional quase ou mesmo impossível, caracterizando um estado de racionalidade limitada.

Neste sentido, é possível observar no estudo do caso B que, o empreendedor iniciou o desenvolvimento de seu modelo de negócio com base somente em suas experiências anteriores, e não buscou coletar informações adicionais para a tomada de decisão.

“Comecei o desenvolvimento do produto com base no que eu tinha de conhecimentos, principalmente sobre a tecnologia que queria desenvolver. Nosso produto atende uma necessidade de inúmeras indústrias e de segmentos diversificados, com isso não fiz nenhuma pesquisa de mercado.” – Empresa B

Fato este que não se repete no caso da empresa A e C. Assim que os empreendedores iniciaram o desenvolvimento de seus modelos de negócio, sentiram necessidade de coletar mais informações que pudessem servir como embasamento para suas decisões.

*“Ainda não havíamos feito nada do produto, **mas precisávamos coletar informações.** [...] conversando com estes gestores poderíamos **extrair mais informações, primeiramente se o produto era uma necessidade realmente. Se a conversa avançasse, poderíamos extrair mais informações quanto a algumas características necessárias.**” –
Empresa A*

E, esta necessidade de informações fica evidente nos componentes de segmento de clientes e proposta de valor. Estes, são componentes centrais para o desenvolvimento de modelos de negócio e são tratados como o cerne de pensamento, onde os demais componentes circundam e complementam o modelo de negócio. Ou seja, a partir das informações coletadas e definições realizadas nos componentes de segmentos de mercado e proposta de valor que os demais componentes do modelo de negócio passam a ser pensados. Para isso, algumas técnicas são utilizadas pelos empreendedores, como o *business model canvas*, *canvas* da proposta de valor, mapas de empatia e entrevistas.

Dentro de uma perspectiva de racionalidade limitada, é importante que o empreendedor reconheça que mudanças ocorrerão em seu modelo de negócio. As mudanças fazem parte do ambiente competitivo atual e a estabilidade é apenas um evento temporário dentro de um segmento de mercado.

Neste sentido, assim como evidenciado nos casos estudados, dentro dessa perspectiva, onde a mudança é constante, surgem novas formas de entender e agir dentro do contexto empresarial. Essa nova abordagem é encontrada na teoria das capacidades dinâmicas.

De forma simples, a teoria de capacidades dinâmicas pode ser resumida pelas competências organizacionais que promovem o conhecimento nos gestores de forma contínua e que esses possam rapidamente: (i) identificar uma oportunidade, (ii) elaborar planos de ação a partir dos recursos e competências disponíveis e (iii) implementar rapidamente essas ações de forma a avançar no mercado agressivamente e sobretudo ultrapassar as objeções e mudanças que ocorrerem ao longo do caminho.

Neste sentido, para Teece et al. (1999) as empresas que têm alcançado o valor sustentado são aquelas que além de atender às demandas latentes no tempo certo, são rápidas e flexíveis em termos de inovação e que possuem capacidades para coordenar e utilizar competências internas e externas. E, este é um ponto de destaque do caso A.

Já ao iniciar seu negócio, o empreendedor buscou parceiros que pudessem complementar as competências que não possuía, e que eram essenciais para o desenvolvimento do produto, assim como obteve acesso a recursos físicos e tecnológicos necessários para o início da empresa. Neste caso, a capacidade de reorganização e flexibilidade da empresa é maior frente as mudanças de mercado.

“O Heitor esta no mercado de automação e desenvolvimento de software a 20 anos, com isso a empresa dele dispõe já de muitos recursos que seriam importantes para iniciarmos o desenvolvimento do produto e assim não precisamos gastar muito para iniciarmos nossas operações.” – Empresa A

“O nosso segundo parceiro veio como ajuda fundamental nas relações comerciais. Optamos nesse primeiro momento em focar na validação da proposta de valor e finalizar o produto e ainda não temos consições de ter uma pessoa dedicada a atividade comercial.” – Empresa A

Neste sentido, pode se evidenciar que, a categoria de fatores internos está diretamente ligada a categoria de estratégia. As empresas que conseguem utilizar seus recursos e competências associadas a recursos externos como forma a complementar seus conhecimentos, ou até mesmo obter acesso ao mercado, a exemplo dos casos A e C, obtém respostas mais rápidas do mercado e sua capacidade de aprendizado passa a se tornar uma vantagem competitiva.

A partir desse conhecimento, a vantagem competitiva advém da capacidade da organização em organizar rapidamente seus recursos e competências e adequar seus processos internos principalmente frente as alterações provocadas pelo ambiente externo e, pela expansão do conhecimento dos empreendedores.

O aprendizado organizacional é fundamental e constante, uma vez que os empreendedores terão em seu cotidiano problemas onde não se tem conhecimento para propor planos de longo prazo e nesses contextos a necessidade de aprender é muito mais importante do que afirmações, que não passam de premissas, pressupostos ou hipóteses de negócios sem fatos e dados que o sustentem.

Em ambientes dinâmicos é preciso reconhecer que o empreendedor precisará lidar com a limitação do seu conhecimento e com a certeza que o mercado e você como empreendedor irão mudar. Nesses contextos, quaisquer tentativas de planejamentos racionais e dedutivos, baseados em pesquisas de mercado, com abrangência de respondentes e pouca profundidade, poderão fracassar.

Ao confrontar com a situação dos empreendedores com uma formação mais tecnológica e acostumada com soluções de otimização matemática, se viram algumas vezes em uma situação incômoda e de insegurança, pois a motivação é o que moverá os empreendedores a lidar com situações onde não existe sequer um caminho para obter as informações que garantirão o “sucesso”.

Neste sentido, podemos citar o caso da empresa B, onde os empreendedores não demonstram possuir aderência a pesquisas exploratórias. A falta de exploração em relação as necessidades do cliente podem ocasionar a empresa dificuldades futuras em relação a comercialização de seu produto.

Nessa linha de pensar, a abordagem de decisão construtivista se denota importante no desenvolvimento de negócios para que o empreendedor possa se motivar a buscar mecanismos, a cada etapa de seu negócio, para dissipar as dúvidas e até mesmo reconhecer aquelas situações que somente indo para a execução é que conseguirá obter as respostas concretas. Essa decisão definitivamente não será racional e não pode ser entendida como um processo de construção de conhecimento.

Na segunda lente de análise tem-se a singularidade como um elemento preponderante na tomada de decisões ao longo do desenvolvimento do negócio. Além desse reconhecimento do conhecimento limitado do empreendedor, também há o reconhecimento de que as decisões que eles confrontavam dificilmente podem ser resolvidas por soluções ótimas como modelos matemáticos, econômicos ou estatísticos. Pelo contrário, o que se observou durante os três casos foram situações onde empreendedores tiveram que lidar com informações difusas e a certeza que não teriam mecanismos, recursos econômicos ou financeiros para obter a resposta “correta”.

A singularidade preconiza que não há respostas ótimas ou respostas universais para sucesso de um empreendimento. Isso se dá por conta trajetória histórica de uma organização e a reação que o empreendedor terá em relação às evidências e informações obtidas do mercado e dos estudos de campo.

A natureza do negócio, a estrutura cognitiva do empreendedor, os recursos informacionais e principalmente a motivação foi fator preponderante observados nos três casos.

Desta forma, identificar o tipo e a extensão desta influência das características pessoais do empreendedor no destino da empresa pode auxiliar na construção de uma proposição teórica ou de um modelo explicativo dentro do campo do empreendedorismo (MCGRATH, 2010).

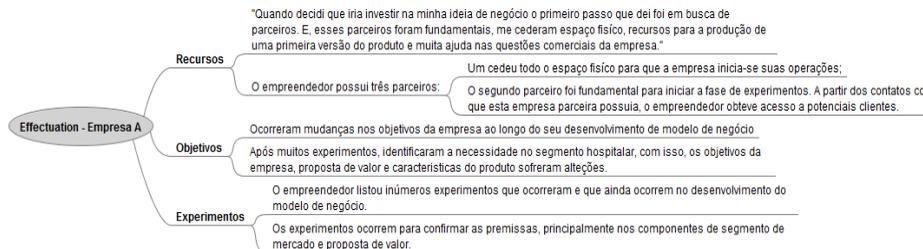
A importância dessa abordagem das características pessoais do empreendedor se torna evidente na medida em que pode trazer luz sobre o papel e as características pessoais do empreendedor e seu impacto na gestão da empresa uma vez que o comportamento e as decisões de uma pessoa são um reflexo das características pessoais, consideradas as influências do ambiente de negócios com seus eventos inesperados (DAGHIR e ZAYDE, 2005).

5.2. EFFECTUATION e EXPERIMENTAÇÃO

Seguindo, a terceira lente de análise desta pesquisa se refere ao reconhecimento do *effectuation* pelos empreendedores. O *effectuation* se refere a identificação dos recursos que estão sob o controle do empreendedor mais as informações obtidas do processo de ação e reflexão, resultantes do *effectuation*, fazendo os ajustes necessários a fim de atender seus objetivos de negócio (SARASVATHY, 2001). Neste sentido, pode-se separar os empreendedores em duas categorias: (i) reconhecem a importância do *effectuation* e (ii) não reconhecem a importância do *effectuation*.

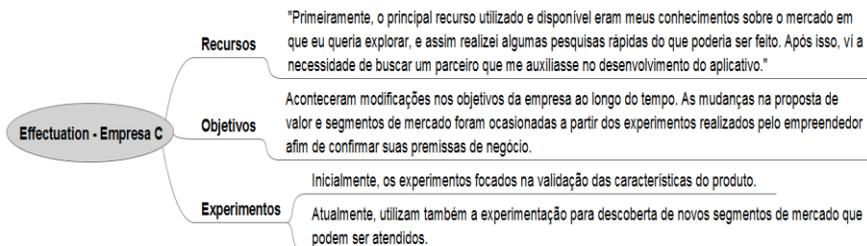
No processo de *effectuation*, o empreendedor analisa seu ambiente, assim como as variáveis que poderão impactar seu negócio através da ação, ou seja, a realização de experimentos, e a reflexão, fazendo os ajustes necessários a fim de atender seus objetivos e deste modo, a eficácia no desenvolvimento destes novos negócios é um processo dinâmico e interativo de criação. Dessa forma, a primeira categoria aborda os empreendedores que compreendem a importância de realizar mudanças na sua ideia de negócio ao longo do processo, ou seja, reconhecem que o processo de desenvolvimento de negócio é um processo interativo e de constantes mudanças.

Neste ponto, pode-se citar os casos dos empreendedores das empresas A e C. Como demonstram as adaptações no modelo de negócio ao longo da história das empresas, os objetivos realizados pelos empreendedores foram alterados conforme novos conhecimentos foram gerados a partir de pesquisas exploratórias, principalmente sobre segmentos de mercado.

Figura 19 - Mapa mental *effectuation* empresa A

Fonte: Dados da pesquisa.

As ideias foram surgindo por meio de experiências com clientes e parceiros e não a partir de esforços deliberados de busca. Exemplo desta realidade é o fato dos empreendedores não terem realizado pesquisas de mercado ou planejamentos elaborados no início do projeto.

Figura 20 - Mapa mental *effectuation* empresa C

Fonte: Dados da pesquisa.

Como visto na Figura 20, é nítida a opção do empreendedor desde o começo em obter o máximo controle sobre aquilo que podia ser feito a partir dos recursos de que dispunham ao invés de elaborar previsões de mercado. Os empreendedores sempre preferiram trabalhar com os parceiros que estivessem de fato comprometidos e envolvidos com o processo de criação e com as melhores competências em níveis de eficiência. Esta estratégia não apenas dotou a empresa de mais recursos com os quais trabalhar, mas também permitiu aos sócios entender melhor seus objetivos e cristalizar uma visão de mercado ao longo do tempo.

Outro ponto de destaque é sobre a incerteza, que é encarada pelos empreendedores como um recurso a ser explorado e um processo sobre o qual a tomada de decisão ocorria. Como ilustram diversos exemplos, a

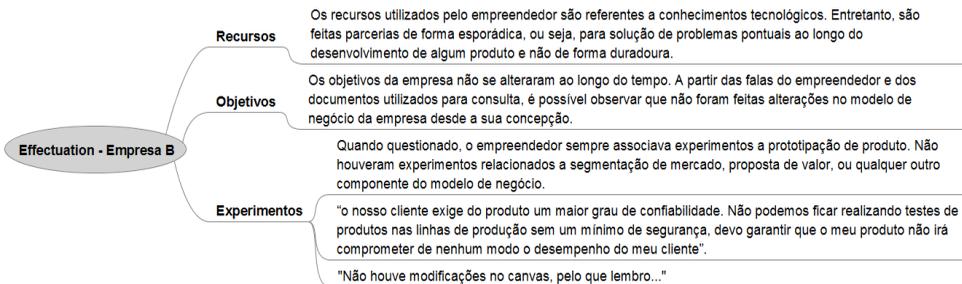
incerteza não é percebida como desvantagem ao longo do processo de construção da empresa.

"A cada mudança realizada na proposta de valor, realizamos mudanças em algumas áreas que julgamos importantes como alguns processos de venda ou algum recurso necessário." – Empresa C.

"No início, foi difícil compreender que mudanças iriam ocorrer no nosso modelo de negócio. Quando idealizamos nossa empresa tudo parecia perfeito, mas quando fomos efetivamente para o mercado percebemos que tudo pensamos não era o que de fato atenderia a demanda." – Empresa A

Já os empreendedores que não reconhecem a importância do *effectuation* podem apresentar dificuldades e até mesmo resistência a mudanças durante o processo. Como exemplo, aborda-se o caso do empreendedor da empresa B.

Figura 21 - Mapa mental *effectuation* empresa B



Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme Figura 21, é possível observar que o empreendedor se mantém muito fechado na sua ideia inicial de negócio. Desde o momento de sua idealização, seus objetivos se mantêm, assim como não foi realizada nenhuma pesquisa afim de explorar novos conhecimentos ou identificar eventuais mudanças na necessidade de seu segmento de mercado. Essa resistência à mudança pode ocasionar ao empreendedor uma dificuldade para continuar seu modelo de negócio. Uma vez que, seu público-alvo ou o mercado demanda uma necessidade ou não "aceita" sua

ideia, e este empreendedor não compreende a necessidade de mudança, pode ocorrer no desenvolvimento de um modelo de negócio frágil e não condizente com as necessidades reais de seus clientes.

E, neste sentido, a experimentação está associada ao *effectuation* uma vez que permite ao empreendedor a importante capacidade de modelar suas suposições desconhecidas para que elas possam ser testadas e assim, poder determinar a partir dos resultados, um modelo comercial economicamente viável (SARASVATHY, 2001; CHESBROUGH, 2010). No que tange a experimentação, foi possível observar duas categorias de empreendedores: (i) realizaram a experimentação; e, (ii) não reconhecem a importância da experimentação.

Com isso, pode-se citar o caso do empreendedor da empresa C, que a partir das evidências apresentadas foi possível identificar que este não reconhece a importância da experimentação no desenvolvimento de seu modelo de negócio.

“Comecei o desenvolvimento do produto com base no que eu tinha de conhecimentos, principalmente sobre a tecnologia que queria desenvolver. Nosso produto atende uma necessidade de inúmeras indústrias e de segmentos diversificados, com isso não fiz nenhuma pesquisa de mercado.”

“Existe um gap de tempo entre a necessidade do cliente e o tempo para desenvolvimento e produção da máquina. Não posso oferecer uma máquina que ainda não está minimamente adequada a necessidade da empresa, não consigo desenvolver o produto juntamente com meu cliente pois não temos tempo para isso.”

A experimentação orientada a descobertas permite ao empreendedor a avaliação dos principais pressupostos de negócio, que podem ser atualizados à medida que os resultados de experimentos adicionais se tornam conhecidos. Deste modo, mesmo em estágios iniciais de desenvolvimento do produto, a experimentação auxilia na validação da ideia, proporcionando ao empreendedor uma economia de tempo e esforço que poderiam ser utilizados no desenvolvimento de características de produto que não são a necessidade do cliente.

Neste sentido, é preciso que o empreendedor aceite que todas as afirmações que estão presentes em seu modelo de negócio não passam de suposições ou hipóteses de negócios que precisam ser sistematicamente confirmadas (ou não) por meio de um processo de ação e reflexão. Deste modo, é preciso então é utilizar os seus recursos e competências

disponíveis para dissipar essa premissa de forma rápida e no menor custo financeiro e econômico possível. E assim, a partir de repetitivos ciclos de ação e reflexão que levaram a aprendizagem e ampliação do entendimento do seu negócio.

Este ciclo de ação e reflexão não é encerrado, principalmente para empresas de base tecnológica ou empresas que têm na inovação a sua fonte de vantagem competitiva, por maiores e bem-sucedidas que sejam as empresas, a certeza é de que o mercado irá mudar e seus produtos e serviços se tornaram rapidamente obsoletos caso esse ciclo não seja a constante dentro do cotidiano de uma organização.

Por fim, é possível ainda observar que as abordagens de *effectuation* e experimentação tem em comum algumas características, sendo a principal colocação do usuário do produto dentro do processo de desenvolvimento do negócio, gerando no empreendedor uma ação cíclica de atividades de reflexão gerando o aprendizado necessário para a expansão de conhecimento, conforme já mencionado na lente de racionalidade limitada.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de modelos de negócios é um tópico importante para a pesquisa na área da gestão. Os as decisões tomadas acerca do modelo de negócio afetam as possibilidades das empresas de criação de valor e captura de valor (ZOTT; AMIT, 2013). Em outras palavras, o modelo de negócios precisa ser levado em consideração como um fator importante de contingência que afeta o desempenho organizacional.

Neste sentido, é importante observar que o contexto em que as empresas estão inseridas pode influenciar diretamente na definição do modelo. Para contextos caracterizados como dinâmicos, ou seja, rápidas mudanças e incertezas, as formulações de estratégias de longo prazo devem considerar as características de mudança e a incerteza devem ser tratadas como fenômenos essenciais.

Dentro deste contexto, a pergunta de pesquisa desta dissertação: *Quais os componentes e práticas adotados por startups para a composição do modelo de negócio, suas origens e implicações teóricas e práticas?*

Uma vez definida a pergunta de pesquisa, foi possível evoluir e estabelecer qual seria o objetivo geral a ser buscado, sendo ele assim proposto: *evidenciar os componentes e práticas utilizadas em startups para a composição de seu modelo de negócio.*

O desdobramento desse objetivo geral, de modo a deixar mais claro qual é o trabalho proposto para essa dissertação se deu em quatro objetivos específicos:

- i. *Identificar a partir da literatura os componentes associados a modelos de negócio;*
- ii. *Identificar componentes e práticas utilizadas em startups para a composição de seu modelo de negócio;*
- iii. *Realizar cotejamento entre as práticas e as lentes teóricas construtivistas, em especial singularidade e racionalidade limitada;*
- iv. *Realizar cotejamento entre as práticas e as lentes teóricas de construção de modelos de negócio, em especial effectuation e experimentação.*

Para atingir o primeiro objetivo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica por meio de pesquisas nas bases teóricas Scopus, Google Scholar e Web of Science, com as palavras-chave “business model” e “entreprenheu*”. Neste ponto, foram utilizados dois critérios para esta

seleção dos artigos: (i) a data de publicação - considerando artigos publicados depois de 2007, para garantir que se trata do conteúdo mais recente no assunto desejado; e, (ii) a análise de palavras chaves citadas em alguns artigos e o alinhamento de título e resumo com os objetivos desta pesquisa.

Foi a partir dos procedimentos aplicados nesta etapa da dissertação que se identificou que apesar do tema de modelos de negócio já ter sido discutido amplamente no âmbito acadêmico, diversidade de definições presentes na literatura científica representam desafios substanciais para delimitar a natureza, os componentes e o que determina um modelo de negócio. Sendo assim, existiu a necessidade de compreensão, não só do conceito de modelos de negócio, mas também de seus componentes e suas funções na empresa.

Para isso, foi explicitado o quadro 02, que a partir da literatura disponível, foram identificadas as quatro categorias, onze componentes e os principais autores que sustentam a contribuição do componente em um modelo de negócio. As categorias e seus respectivos componentes identificados foram: (i) Gestão de valor ao cliente: segmento de mercado, proposta de valor e relacionamento com o cliente; (ii) Estratégia: estratégia competitiva e relacionamento externo; (iii) Fatores internos: processos, recursos-chave e competências; e, (iv) Financeiro: mecanismos de receitas e estrutura de custos.

O segundo objetivo específico desta pesquisa foi atingido com a realização de três estudo de casos. Nesta etapa, foram evidenciados os resultados coletados a partir do estudo em startups incubadas em uma incubadora de empresas sediada em Florianópolis – SC.

Os casos estudos apresentados buscaram exemplificar a dinâmica utilizada pelos empreendedores para a definição de seus modelos de negócio e como os componentes identificados a partir da revisão de literatura são operacionalizados. Neste objetivo, foi possível identificar que, os componentes de segmento de clientes e proposta de valor são componentes centrais para o desenvolvimento de modelos de negócio e são tratados como o cerne de pensamento, onde os demais componentes circundam e complementam o modelo de negócio. Ou seja, a partir das informações coletadas e definições realizadas nos componentes de segmentos de mercado e proposta de valor que os demais componentes do modelo de negócio passam a ser pensados.

Ainda neste sentido, é possível afirmar que a categoria de fatores internos está diretamente associada ao componente de estratégia competitiva. Os fatores internos evidenciam a importância de uma configuração interna voltados a fatores que proporcionam a organização

elementos competitivos e que proporcionem a entrega de valor aos clientes.

Assim, diante do contexto de mudanças em que as empresas estão inseridas, os fatores internos passam a ser vantagens competitivas essenciais para as empresas de base tecnológica. Assim como apresenta a teoria das capacidades dinâmicas, as organizações precisam desenvolver a habilidade de integrar, mudar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com rápidas mudanças de ambiente.

O terceiro objetivo específico pode ser trabalhado a partir do cotejamento entre as práticas e as lentes teóricas construtivistas. Foi possível observar no estudo de caso B que o empreendedor iniciou o desenvolvimento de seu modelo de negócio com base somente em suas experiências anteriores, e não buscou coletar informações adicionais para a tomada de decisão. Fato este que não se repete nos casos da empresa A e C. Assim que os empreendedores iniciaram o desenvolvimento de seus modelos de negócio, sentiram necessidade de coletar mais informações que pudessem servir como embasamento para suas decisões.

Dentro de uma perspectiva de racionalidade limitada, é importante que o empreendedor reconheça que mudanças ocorrerão em seu modelo de negócio. As mudanças fazem parte do ambiente competitivo atual e a estabilidade é apenas um evento temporário dentro de um segmento de mercado.

Neste sentido, assim como evidenciado nos casos estudados, dentro dessa perspectiva, onde a mudança é constante, surgem novas formas de entender e agir dentro do contexto empresarial. Essa nova abordagem é encontrada na teoria das capacidades dinâmicas.

Por fim, o último objetivo específico a ser alcançado com esta dissertação, dizia respeito ao *effectuation* e experimentação em modelos de negócio. No que tange o *effectuation*, pode-se separar os empreendedores em duas categorias: (i) reconhecem a importância do *effectuation* e (ii) não reconhecem a importância do *effectuation*. Os empreendedores que não reconhecem a importância do *effectuation* apresentaram dificuldades e até mesmo resistência a mudanças durante o processo.

Essa resistência à mudança pode ocasionar ao empreendedor uma dificuldade em desenvolver seu modelo de negócio. Uma vez que, seu público-alvo ou o mercado demanda uma necessidade ou não “aceita” sua ideia, e este empreendedor não compreende a necessidade de mudança, pode ocorrer no desenvolvimento de um modelo de negócio frágil e não condizente com as necessidades reais de seus clientes.

E, neste sentido, a experimentação está associada ao *effectuation* uma vez que permite ao empreendedor a importante capacidade de modelar suas suposições desconhecidas para que elas possam ser testadas. No que tange a experimentação, foi possível observar que alguns empreendedores ainda não reconhecem a importância da experimentação no processo de desenvolvimento de modelos de negócio.

A experimentação orientada a descobertas permite ao empreendedor a avaliação dos principais pressupostos de negócio, que podem ser atualizados à medida que os resultados de experimentos adicionais se tornam conhecidos. Deste modo, mesmo em estágios iniciais de desenvolvimento do produto, a experimentação auxilia na validação da ideia, proporcionando ao empreendedor uma economia de tempo e esforço que poderiam ser utilizados no desenvolvimento de características de produto que não são a necessidade do cliente.

As principais limitações desta dissertação dizem respeito a escolha das bases de dados utilizadas para a pesquisa bibliográfica (Scopus, Google Scholar e Web of Science), a restrição temporal ao momento que o levantamento foi realizado (segundo trimestre de 2017), bem como a singularidade de contexto que os estudos de caso foram realizados.

E, por fim, como oportunidade para estudos futuros, propõe-se o estudo de como surgem e como se formam novos modelos de negócio em outras empresas de base tecnológica em diferentes setores da economia. O ambiente de empresas de base tecnológica é muito proveitoso para o desenvolvimento de novos estudos, visto que se trata de um contexto muito dinâmico e que está se reinventando constantemente para atender à rapidez exigida pelo mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFUAH, A.; TUCCI, C. L. **Internet business models and strategies**. McGraw-Hill New York, 2001. ISBN 0072397241.

AL-DEBEI, M. M.; AVISON, D. Developing a unified framework of the business model concept. **European Journal of Information Systems**, v. 19, n. 3, p. 359-376, 2010.

ALT, R.; ZIMMERMANN, H.-D. Preface: introduction to special section—business models. **Electronic markets**, v. 11, n. 1, p. 3-9, 2001.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa. In: (Ed.). **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**, 2000.

AMIT, R.; HAN, X. Value creation through novel resource configurations in a digitally enabled world. **Strategic Entrepreneurship Journal**, 2017.

AMIT, R.; ZOTT, C. Crafting business architecture: The antecedents of business model design. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 9, n. 4, p. 331-350, 2015.

ANDRIES, P.; DEBACKERE, K. Adaptation and performance in new businesses: Understanding the moderating effects of independence and industry. **Small business economics**, v. 29, n. 1-2, p. 81-99, 2007.

ANDRIES, P.; DEBACKERE, K.; LOOY, B. Simultaneous experimentation as a learning strategy: Business model development under uncertainty. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 7, n. 4, p. 288-310, 2013.

ANTONENKO, P. D.; LEE, B. R.; KLEINHEKSEL, A. Trends in the crowdfunding of educational technology startups. **TechTrends**, v. 58, n. 6, p. 36-41, 2014.

AREND, R. J. The business model: Present and future—beyond a skeumorph. **Strategic Organization**, v. 11, n. 4, p. 390-402, 2013.

BADEN-FULLER, C.; HAEFLIGER, S. Business models and technological innovation. **Long range planning**, v. 46, n. 6, p. 419-426, 2013.

BADEN-FULLER, C.; MORGAN, M. S. Business models as models. **Long range planning**, v. 43, n. 2, p. 156-171, 2010.

BERVIAN, P. A.; CERVO, A. L.; SILVA, R. D. Metodologia científica. **São Paulo: Pretence Hall**, p. 482-493, 2002.

BLANK, S.; DORF, B. **The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company**. BookBaby, 2012. ISBN 098920054X.

BOCK, A. J. et al. The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 2, p. 279-305, 2012.

CALVETTI, E. S.; LACERDA, R. T. O.; BERNARDES, M. L. **Oportunidades de Pesquisa numa Abordagem de Avaliação de Desempenho em Desenvolvimento Ágil de Software sob a Perspectiva Construtivista.** . XLI Encontro da ANPAD - EnANPAD. São Paulo 2017.

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. From strategy to business models and onto tactics. **Long range planning**, v. 43, n. 2, p. 195-215, 2010.

CAUCHICK MIGUEL, P. A. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Production**, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007.

CHANDLER, G. N. et al. Causation and effectuation processes: A validation study. **Journal of business venturing**, v. 26, n. 3, p. 375-390, 2011.

CHESBROUGH, H. Business model innovation: opportunities and barriers. **Long range planning**, v. 43, n. 2, p. 354-363, 2010.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and corporate change**, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.

CHESBROUGH, H. W. **Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology.** Harvard Business Press, 2006. ISBN 1422102831.

CHIZZOTTI, A. Pesquisa em ciências humanas e sociais. In: (Ed.). **Pesquisa em ciências humanas e sociais**, 1991.

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa:- Escolhendo entre Cinco Abordagens.** Penso Editora, 2014. ISBN 8565848892.

DEW, N. et al. On the entrepreneurial genesis of new markets: effectual transformations versus causal search and selection. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 21, n. 2, p. 231-253, 2011.

DMITRIEV, V. et al. An exploration of business model development in the commercialization of technology innovations. **R&D Management**, v. 44, n. 3, p. 306-321, 2014.

DUBOSSON-TORBAY, M.; OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. E-business model design, classification, and measurements. **Thunderbird International Business Review**, v. 44, n. 1, p. 5-23, 2002.

ECKHARDT, J. T.; SHANE, S. A. Opportunities and entrepreneurship. **Journal of management**, v. 29, n. 3, p. 333-349, 2003.

EDUARDO TASCA, J. et al. An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. **Journal of European Industrial Training**, v. 34, n. 7, p. 631-655, 2010.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ENSSLIN, L. et al. Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão-construtivista. **Pesquisa Operacional**, v. 30, n. 1, p. 125-152, 2010.

EURICH, M.; WEIBLEN, T.; BREITENMOSER, P. A six-step approach to business model innovation. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, v. 18, n. 4, p. 330-348, 2014.

FACHIN, O. Fundamentos de metodologia. In: (Ed.). **Fundamentos de metodologia**, 2003.

FISHER, G. Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 36, n. 5, p. 1019-1051, 2012.

GEORGE, G.; BOCK, A. J. The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 35, n. 1, p. 83-111, 2011.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 115-146, 2006.

GORDIJN, J.; OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Comparing two business model ontologies for designing e-business models and value constellations. **BLED 2005 Proceedings**, p. 15, 2005.

HEDMAN, J.; KALLING, T. The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations. **European journal of information systems**, v. 12, n. 1, p. 49, 2003.

HUARNG, K.-H. A two-tier business model and its realization for entrepreneurship. **Journal of business research**, v. 66, n. 10, p. 2102-2105, 2013.

JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing your business model. **Harvard business review**, v. 86, n. 12, p. 57-68, 2008.

JOIA, L. A.; FERREIRA, S. Modelo de negócios: constructo real ou metáfora de estratégia? **Cadernos Ebape. BR**, v. 3, n. 4, p. 01-18, 2005.

KERR, W. R.; NANDA, R.; RHODES-KROPP, M. Entrepreneurship as experimentation. **Journal of Economic Perspectives**, v. 28, n. 3, p. 25-48, 2014.

LACERDA, R. T. D. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Research opportunities in strategic management field: a performance measurement approach. **International Journal of Business Performance Management**, v. 15, n. 2, p. 158-174, 2014.

LACERDA, R. T. D. O. et al. A constructivist approach to manage business process as a dynamic capability. **Knowledge and Process Management**, v. 21, n. 1, p. 54-66, 2014.

LACERDA, R. T. O. et al. **Perspectivas de Pesquisa Sobre Avaliação De Desempenho e Gerenciamento de Projetos. XLI Encontro da ANPAD - EnANPAD**. São Paulo 2017.

MAGRETTA, J. Why business models matter. 2002.

MANSO, G. Experimentation and the Returns to Entrepreneurship. **The Review of Financial Studies**, v. 29, n. 9, p. 2319-2340, 2016.

MARAFON, A. D. et al. The effectiveness of multi-criteria decision aid methodology: A case study of R&D management. **European Journal of Innovation Management**, v. 18, n. 1, p. 86-109, 2015.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MARKIDES, C. C. Business model innovation: What can the ambidexterity literature teach us? **The Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 4, p. 313-323, 2013.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Atlas, 2010. ISBN 8522458618.

MAZZEI, M. J.; KETCHEN, D. J.; SHOOK, C. L. Understanding strategic entrepreneurship: a “theoretical toolbox” approach. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 13, n. 2, p. 631-663, 2017.

MCGRATH, R. G. Business models: A discovery driven approach. **Long range planning**, v. 43, n. 2, p. 247-261, 2010.

MONTIBELLER, G. et al. Reasoning maps for decision aid: an integrated approach for problem-structuring and multi-criteria evaluation. **Journal of the Operational Research Society**, v. 59, n. 5, p. 575-589, 2008.

MORESI, E. Metodologia da pesquisa. **Brasília: Universidade Católica de Brasília**, v. 108, p. 24, 2003.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. **Journal of business research**, v. 58, n. 6, p. 726-735, 2005.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation: inovação em modelos de negócios**. Alta Books Editora, 2013. ISBN 857608550X.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. **Communications of the association for Information Systems**, v. 16, n. 1, p. 1, 2005.

PETROVIC, O.; KITTL, C.; TEKSTEN, R. D. Developing business models for ebusiness. 2001.

PORTER, M. E.; ADVANTAGE, C. Creating and sustaining superior performance. **Competitive advantage**, v. 167, 1985.

PRODANOV, C. C.; DE FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013. ISBN 8577171582.

RAJALA, R.; WESTERLUND, M. Business Models—A New Perspective on Firms' Assets and Capabilities: Observations from the Finnish Software Industry. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 8, n. 2, p. 115-125, 2007.

RAPPA, M. **Managing the digital enterprise-business models on the web**, North Carolina State University 2002.

RASMUSSEN, B. Business Models and the Theory of the Firm. 2007.

READ, S.; SARASVATHY, S. D. Knowing what to do and doing what you know: Effectuation as a form of entrepreneurial expertise. **The Journal of Private Equity**, v. 9, n. 1, p. 45-62, 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: Métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RIES, E. **The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses**. Crown Books, 2011. ISBN 0307887898.

ROY, B. Decision science or decision-aid science? **European journal of operational research**, v. 66, n. 2, p. 184-203, 1993.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.

_____. **Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise**. Edward Elgar Publishing, 2009. ISBN 1848440197.

SCHNEIDER, S.; SPIETH, P. Business model innovation: Towards an integrated future research agenda. **International Journal of Innovation Management**, v. 17, n. 01, p. 1340001, 2013.

SPIETH, P.; SCHNECKENBERG, D.; RICART, J. E. Business model innovation—state of the art and future challenges for the field. **R&D Management**, v. 44, n. 3, p. 237-247, 2014.

TASCA, J. E. et al. An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. **Journal of European Industrial Training**, v. 34, n. 7, p. 631-655, 2010.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long range planning**, v. 43, n. 2, p. 172-194, 2010.

_____. Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, p. 1395-1401, 2012.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. In: (Ed.). **Knowledge and strategy**: Elsevier, 1999. p.77-115.

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

TRIMI, S.; BERBEGAL-MIRABENT, J. Business model innovation in entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, p. 1-17, 2012.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais ea convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de administração de empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

VEIT, D. et al. Business models: An information systems research agenda. 2014.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

WEILL, P.; VITALE, M. What IT infrastructure capabilities are needed to implement e-business models? **Mis Quarterly**, v. 1, n. 1, p. 17, 2002.

WILTBANK, R. et al. What to do next? The case for non-predictive strategy. **Strategic management journal**, v. 27, n. 10, p. 981-998, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2001. ISBN 8582602324.

_____. **Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015. ISBN 8582602324.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da pesquisa**. SEAD/UFSC, 2006.

ZAPPELLINI, M. B.; FEUERSCHÜTTE, S. G. O USO DA TRIANGULAÇÃO NA PESQUISA CIENTÍFICA BRASILEIRA EM ADMINISTRAÇÃO/THE USE OF TRIANGULATION IN BRAZILIAN SCIENTIFIC RESEARCH IN ADMINISTRATION. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 2, p. 241, 2015.

ZOTT, C.; AMIT, R. Business model design and the performance of entrepreneurial firms. **Organization science**, v. 18, n. 2, p. 181-199, 2007.

_____. Business model design: an activity system perspective. **Long range planning**, v. 43, n. 2, p. 216-226, 2009.

_____. The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. **Strategic Organization**, v. 11, n. 4, p. 403-411, 2013.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: recent developments and future research. **Journal of management**, v. 37, n. 4, p. 1019-1042, 2011.