

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Administração

Soraya Cardoso Pongelupe Lopes

**MODELO DE NEGÓCIO DINÂMICO:**

**captura de valor e geração de vantagem competitiva sustentável em *startups***

Belo Horizonte

2019

Soraya Cardoso Pongelupe Lopes

**MODELO DE NEGÓCIO DINÂMICO:  
captura de valor e geração de vantagem competitiva sustentável em *startups***

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Humberto Elias Garcia Lopes

Área de concentração: Estratégia e Marketing

Belo Horizonte

2019

## FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

L864m      Lopes, Soraya Cardoso Pongelupe  
Modelo de negócio dinâmico: captura de valor e geração de vantagem competitiva sustentável em *startups* / Soraya Cardoso Pongelupe Lopes. Belo Horizonte, 2019.  
180 f. : il.

Orientador: Humberto Elias Garcia Lopes  
Tese (Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.  
Programa de Pós-Graduação em Administração

1. Valor (Economia). 2. Negócios. 3. Concorrência. 4. Empreendedorismo. 5. Planejamento empresarial. 6. Canvas (Programa de computador). 7. Framework (Programa de computador). 8. Empresas novas. I. Lopes, Humberto Elias Garcia. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.012.2

Soraya Cardoso Pongelupe Lopes

**MODELO DE NEGÓCIO DINÂMICO:  
captura de valor e geração de vantagem sustentável em *startups***

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de doutor em Administração.

Área de concentração: Estratégia e Marketing

---

Prof. Dr. Humberto Elias Garcia Lopes – PUC Minas (Orientador)

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Raquel Meneses – Universidade do Porto (Banca Examinadora)

---

Prof<sup>a</sup> Dra. Silvia Novaes Zilber Turri – UFABC (Banca Examinadora)

---

Prof. Dr. Hugo Ferreira Braga Tadeu – FDC (Banca Examinadora)

---

Prof. Dr. Rodrigo Baroni de Carvalho – PUC Minas (Banca Examinadora)

---

Prof. Dr. Marcelo de Rezende Pinto – PUC Minas (Banca Examinadora)

Belo Horizonte, 29 março de 2019.

*Ao meu amor, Eustáquio,  
meu filho Pedro, e meu pai Antônio (in memoriam), à  
minha mãe Edneia por todo amor, incentivo e toda  
ajuda.*

## AGRADECIMENTOS

Ao final dessa tese, a palavra que vem ao coração é gratidão. Foram muitas as pessoas que estiveram ao meu lado nessa trajetória, e outras tantas que cruzaram meu caminho como anjos da guarda, ajudando-me a atingir os objetivos. Talvez, eu não consiga expressar toda a minha gratidão por meio de palavras a todos, mas, mesmo assim, quero deixar expressos os meus agradecimentos.

Ao professor Humberto, meu orientador, que me provocou com o desafio de estudar o Modelo de negócio Canvas, conduzindo-me com maestria no desenvolvimento desta tese. Contribuiu com os seus apontamentos para a melhoria do texto e me envolveu nas discussões do grupo de pesquisa, além de me acolher com seu fraterno apoio, em momentos difíceis.

Aos meus colegas: Vivian Rodrigues, Karina Coleta, Fabian Salum e Cleberson Luiz do Grupo Gestor, espaço no qual tive a oportunidade de construir e dividir vários conhecimentos e *insights* que se converteram em laços de amizade e de respeito.

Aos professores, colegas e funcionários do Programa de Pós Graduação em Administração da PUC Minas pela atenção, carinho, por todos os ensinamentos e pela contribuição durante meu processo de aprendizado.

Ao ecossistema de *startups* envolvendo aceleradoras, técnicos e empreendedores que confiaram neste trabalho, respondendo às pesquisas, concedendo-me entrevistas, espaços para difundir o conceito sobre modelos de negócios e compartilhando informações sobre o ambiente de negócio.

Aos meus ex-alunos Karina Emanuelle e Lucas Cunha, pela parceria e vontade de aprender, e por me auxiliarem nas atividades de coleta de dados, de transcrição e aplicação de ferramentas de *design*, essenciais para a qualidade do trabalho.

Aos colegas da Seplan: Cassiane Barbosa, Anaile Mendes, Angela Piedade, Idamila Vasconcellos, José Chequer e Carlos Ribas que me apoiaram incondicionalmente, com ideias, instrumentos, o aconchego da escuta e do incentivo pelo sucesso imprescindíveis para a elaboração desta tese.

Aos colegas da PUC Minas Virtual, ou aos oriundos desse ambiente, Sara Pimenta, Marcos Kutova, Júnia Lages, Daniella Bernucci, Luciana Justi, João Caetano, Rennan Antunes e César Rafael, com quem tenho o prazer de estar sempre, turma maravilhosa, seja no trabalho seja em momentos descontraídos necessários para realimentar minhas energias.

À minha família: mãe, irmãos, cunhadas, sobrinhos e sobrinha e a do Eustáquio: sogra, cunhadas, cunhados, sobrinhas e sobrinhos, pelo apoio, incentivo constante e pela confiança que sempre depositaram em mim; pelos momentos em que não pudemos estar juntos e que souberam entender e aceitar.

Ao Eustáquio, Pedro e à Vitória que sempre compreenderam minhas ausências, que me sustentaram com amor incondicional, amizade, escuta e participação.

E, acima de tudo e de todos, a Deus, responsável por colocar pessoas e situações em nossas vidas que nos fazem aprender e nos tornarmos seres humanos cada vez melhores, e por iluminar meu caminho.

“O impossível existe até que alguém duvide dele e prove o contrário”.  
(Albert Einstein)

## RESUMO

As *startups* estão inseridas em ambientes de negócio incertos, imprevisíveis, e são cobertas de inovação e riscos que demandam um repensar, alterações e transformações em seus modelos de negócios, sob uma abordagem dinâmica. No ecossistema de *startups*, uma das ferramentas de modelo de negócio mais popular tem sido a *Business Model Canvas*, porém, ele é considerado estático. Por essas razões, esta tese objetiva demonstrar como o Modelo de Negócio *Canvas* pode atuar, sob uma abordagem dinâmica, para criar valor e gerar vantagem competitiva sustentável na percepção dos empreendedores de *startups*. A metodologia de pesquisa usada foi o método misto incorporado, sequenciado e simultâneo e a pesquisa de campo. A coleta de dados se deu por meio das aplicações de questionários e entrevistas *online*, sendo a amostra originária de uma base de dados de empreendedores de *startups* associados à ABSTARTUPS- Associação Brasileira de *Startups*. Como técnicas e medidas de análises foram usadas estatísticas descritivas, regressões múltiplas, análise fatorial confirmatória, modelagem de equações estruturais e análises de conteúdo. Os resultados obtidos foram relevantes para a literatura de modelo de negócio, porquanto eles avaliam e validam, estatisticamente, os elementos constituintes do BMC e sua interdependência, e propõem e validam uma abordagem dinâmica para o BMC, por meio de sua associação à teoria das capacidades dinâmicas, aos conceitos de ecossistema de negócio e à inter-relação dos elementos constituintes do Canvas, permitindo que os empreendedores das *startups* sejam capazes de capturar valor e vantagem competitiva sustentável. Além disso, a investigação trouxe contribuições empíricas para a atuação gerencial das *startups*, uma vez que apontou as fragilidades na modelagem do negócio, no que diz respeito aos canais de vendas e às estratégias de parcerias, e, conseqüentemente, revelou o desconhecimento dos empreendedores sobre conceitos elementares para a modelagem do modelo de negócio. Por outro lado, a pesquisa também detectou a presença de práticas, ferramentas, parâmetros e métricas usados pelos empreendedores na gestão das *startups*, sem associação alguma ao modelo de negócio.

**Palavras chave:** Dinamismo Ambiental. Vantagem Competitiva Sustentável. Criação de Valor. Modelo de Negócio Dinâmico. *Business Model Canvas*.

## ABSTRACT

*Startups* are inserted in uncertain and unpredictable business environments surrounded by changes and risks thus demanding rethinking, modifications and transformations in their business models under a dynamic approach. In startup's ecosystem, the most popular business tool has been the *Business Model Canvas*, however labeled as a static approach. For these reasons this thesis aims to demonstrate how under a dynamic approach the *Business Model Canvas* can operate to create value and generate sustainable competitive advantage for *startup* entrepreneurs. Research adopted the mixed methodology, incorporated, sequenced and simultaneous, and the field research. Data was collected by means of questionnaires and interviews *online*, being the sample taken from a database of startup entrepreneurs affiliated to the ABSTARTUPS- Brazilian Association of Startups. The analyses techniques and measures used in this study were descriptive statistics, multiple regressions, confirmatory factor analysis, structural equation modeling and content analysis. Results obtained were relevant to the business model literature as they evaluate and statistically validate the component elements of BMC and its interdependency, and propose and validate a dynamic approach to the BMC through its association to the theory of dynamic capacities. to the concepts of business ecosystem and to the interrelation of the constituents elements of Canvas, allowing for startup entrepreneurs to be capable of capturing value and sustainable competitive advantage. Furthermore, this investigation brought empirical contributions to the managerial performance of *startups*, since it demonstrated the weaknesses in the business modeling in what the sales channels and partners strategies are concerned, and consequently, denuded entrepreneurs ignorance about elementary concepts to the modeling of the business model. On the other hand, research has also detected the presence of practices, tools, parameters and metrics entrepreneurs used in startup management with no association at all to the business model.

**Keywords:** Environmental dynamics. Sustainable competitive advantage. Value creation. Dynamic *Business Model Canvas*.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais definições de startups .....	38
Quadro 2 - Principais definições de modelo de negócio na perspectiva de criação de valor e vantagem competitiva sustentável .....	44
Quadro 3 - Diferenciação entre os modelos de negócios com abordagens estática e dinâmica .....	47
Quadro 4 - Comparativo das correntes teóricas de estratégia .....	52
Quadro 5 - Principais aspectos e evolução da abordagem do <i>framework Business Model Canvas</i> .....	63
Quadro 6 - Estrutura conceitual do modelo de negócio Canvas – 2010.....	67
Quadro 7 - Síntese da Teoria das Capacidades Dinâmicas .....	75
Quadro 8 - Síntese da Capacidade Comum/ Gestão.....	79
Quadro 9 - Síntese Conceitual –Ecossistema de Negócio.....	82
Quadro 10 - Síntese Conceitual – Vantagem Competitiva Sustentável .....	83
Quadro 11 - Síntese Conceitual – Criação de Valor.....	84
Quadro 12 - Síntese Conceitual – Model Business Canvas.....	85
Quadro 13 - Síntese dos procedimentos de coleta e análise de dados.....	99
Quadro 14 - Contribuições de Melhorias no Model Bussiness Canvas pelos Empreendedores de Startups .....	117

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Valor criado (valor total) e valor apropriado .....	57
Figura 2 - Business Model Canvas .....	59
Figura 3 - Framework – Modelo de Negócio Dinâmico .....	72
Figura 4 - Diagrama.....	87
Figura 5 - Fluxograma de procedimento de projeto incorporado sequenciado e simultâneo...	91
Figura 6 - Perfil de faixa etária x escolaridade dos empreendedores de startups.....	102
Figura 7 - Boxplot comparativo entre os elementos constituintes do Canvas na percepção dos respondentes .....	120
Figura 8 - Representação visual das interdependências entre os construtos do modelo de negócio CANVAS .....	126
Figura 9 - Modelo analítico Modelo de Negócio Dinâmico.....	142

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil Demográfico dos Respondentes .....	103
Tabela 2 - Áreas de atuação empresarial das <i>startups</i> .....	104
Tabela 3 - Faturamento x tempo de existência das <i>startups</i> .....	105
Tabela 4 - Faturamento x nº pessoas ocupadas nas <i>startups</i> .....	109
Tabela 5 - Faturamento x uso e finalidade do modelo de negócio Canvas em startups.....	113
Tabela 6 - Medidas descritivas dos elementos constituintes do modelo de negócio Canvas.	119
Tabela 7 - Medidas de unidimensionalidade e de confiabilidade dos elementos constituintes do Canvas .....	124
Tabela 8 - Covariâncias entre os construtos do modelo de negócio Canvas.....	127
Tabela 9 - Cargas fatoriais dos itens de cada construto do modelo de negócio Canvas .....	129
Tabela 10 - Medidas descritivas das capacidades dinâmicas .....	130
Tabela 11 - Medidas descritivas das capacidades de gestão .....	132
Tabela 12 - Medidas descritivas dos ecossistemas de negócio .....	134
Tabela 13 - Medidas descritivas criação de valor.....	135
Tabela 14 - Medidas descritivas vantagem competitiva sustentável (VCS) .....	137
Tabela 15 - Unidimensionalidade e da confiabilidade dos construtos capacidade dinâmica	138
Tabela 16 - Unidimensionalidade e da confiabilidade dos construtos capacidade de gestão/comum.....	139
Tabela 17 - Unidimensionalidade e da confiabilidade do construto ecossistema de negócios .....	140
Tabela 18 - Unidimensionalidade e da confiabilidade do construto criação de valor (CV)..	140
Tabela 19 - Unidimensionalidade e da confiabilidade do construto vantagem competitiva sustentável (VCS).....	141
Tabela 20 - Cargas fatoriais dos construtos do modelo Canvas dentro do Modelo de Negócio Dinâmico .....	143
Tabela 21 - Cargas fatoriais dos construtos de capacidades dinâmicas e capacidades de gestão .....	144
Tabela 22 - Estatísticas de ajuste do modelo de equações estruturais – Modelo de Negócio Dinâmico .....	145

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABSTARTUPS	Associação Brasileira de <i>Startups</i>
AC	Atividades Chave
BMC	<i>Business Model Canvas</i>
CVC	Canais de Vendas e Comunicação
CFI	Índice de ajuste comparativo
EC	Estrutura de Custos
FR	Fontes de Receitas
FGV/EAESP	Fundação Getúlio Vargas
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
GVcepe	Centro de Estudos em Private Equity e Venture Capital
GVcenn	Centro de Empreendedorismo
IFI	Índice de ajuste incremental
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
MVP	Produto Mínimo Viável
OI	Organização Industrial
PV	Proposta de Valor
PP	Parcerias Principais
PR	Principais Recursos
RC	Relacionamento com Clientes
SC	Segmento de Clientes
SEED/MG	Startups and Entrepreneurship Ecosystem Development
RMSEA	Raiz do erro quadrático médio de aproximação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>29</b>
<b>1.1</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>32</b>
1.1.1	<i>Objetivo geral.....</i>	32
1.1.2	<i>Objetivos específicos .....</i>	33
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>35</b>
<b>2.1</b>	<b>Startups no contexto do empreendedorismo .....</b>	<b>35</b>
2.1.1	<i>Conceituações e Estruturas das Startups.....</i>	37
<b>2.2</b>	<b>Modelos de negócios .....</b>	<b>40</b>
2.2.1	<i>Origem e conceituações de modelo de negócio .....</i>	40
2.2.2	<i>Conceituações e impactos do modelo de negócio sob a perspectiva da criação de valor.....</i>	43
<b>2.3</b>	<b>Modelo de negócio dinâmico: premissas .....</b>	<b>49</b>
2.3.1	<i>Design do modelo de negócio dinâmico: interdependência e conexão dos componentes .....</i>	49
2.3.2	<i>Modelo de negócio atrelado à concepção estratégica das capacidades dinâmicas..</i>	50
2.3.2.1	<i>Teoria das capacidades dinâmicas: origem e estrutura.....</i>	53
2.3.3	<i>Busca pela criação de valor e geração de vantagem competitiva sustentável .....</i>	56
<b>2.4</b>	<b>Análise do Modelo de Negócio Canvas (<i>Business Model Canvas</i>) na perspectiva dinâmica .....</b>	<b>59</b>
2.4.1	<i>Análise do design do Business Model Canvas: interdependência e conexão dos elementos constituintes.....</i>	60
2.4.2	<i>Análise da concepção estratégica das Capacidades Dinâmicas aplicadas ao Business Model Canvas.....</i>	65
2.4.3	<i>Análise do Business Model Canvas como indutor de criação de valor e geração de vantagem sustentável.....</i>	69
<b>2.5</b>	<b>Proposta de <i>framework</i>: modelo de negócio com abordagem dinâmica.....</b>	<b>71</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>89</b>
<b>3.1</b>	<b>Caracterização da pesquisa .....</b>	<b>89</b>
<b>3.2</b>	<b>Unidade empírica e amostragem.....</b>	<b>92</b>
<b>3.3</b>	<b>Instrumentos e procedimentos de coleta de dados .....</b>	<b>93</b>
<b>3.4</b>	<b>Procedimentos de análises de dados .....</b>	<b>95</b>
3.4.1	<i>Análises de dados quantitativos .....</i>	95
3.4.2	<i>Análises de dados qualitativos .....</i>	98
3.4.3	<i>Resumo dos procedimentos metodológicos, técnicos e análises.....</i>	98
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>101</b>
<b>4.1</b>	<b>Análise do Perfil dos Empreendedores e <i>Startups</i> Respondentes.....</b>	<b>101</b>
<b>4.2</b>	<b>Percepções dos empreendedores de <i>startups</i> em relação ao <i>Model Bussiness Canvas</i> – BMC .....</b>	<b>111</b>
4.2.1	<i>Avaliação do nível de utilização, da finalidade e das contribuições do Model Bussiness Canvas na percepção dos empreendedores.....</i>	111
4.2.2	<i>Avaliação Descritiva dos Elementos Constituintes do Model Bussiness Canvas ....</i>	118

4.2.3	<i>Avaliação da Unidimensionalidade e da Confiabilidade dos Elementos Constituintes do Model Bussiness Canvas</i> .....	123
4.2.4	<i>Uso da modelagem de equações estruturais na avaliação do Model Bussiness Canvas</i> .....	125
<b>4.3</b>	<b>Percepções dos empreendedores de startups em relação ao modelo de negócio dinâmico</b> .....	<b>129</b>
4.3.1	<i>Avaliação descritiva dos construtos capacidade dinâmica, capacidade de gestão e ecossistema de negócio</i> .....	129
4.3.1.1	<i>Análise descritiva das capacidades de gestão/comum</i> .....	131
4.3.1.2	<i>Análise descritiva do Ecossistema de Negócio</i> .....	133
4.3.1.3	<i>Análise descritiva Criação de Valor (CV)</i> .....	135
4.3.1.4	<i>Análise descritiva Vantagem Competitiva Sustentável (VCS)</i> .....	136
4.3.2	<i>Avaliação da unidimensionalidade e da confiabilidade dos construtos capacidade dinâmica, capacidade de gestão e ecossistema de negócio</i> .....	137
4.3.3	<i>Uso da modelagem de equações estruturais na avaliação do modelo de negócio dinâmico</i> .....	141
<b>4.4</b>	<b>Consolidações sobre os resultados e discussões</b> .....	<b>145</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>149</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>155</b>
	<b>APÊNDICE A - Questionário de pesquisa</b> .....	<b>163</b>
	<b>APÊNDICE B - Roteiro de entrevista – empreendedores de startups</b> .....	<b>169</b>
	<b>APÊNDICE C - Tabela - Medidas descritivas do BMC</b> .....	<b>171</b>
	<b>APÊNDICE D - Tabela - Medidas Confiabilidade dos Elementos Constuintes do BMC</b> .....	<b>173</b>
	<b>APÊNDICE E - Tabela - Medidas Descritivas das Capacidades Dinâmicas</b> ....	<b>175</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As alterações que o ambiente de negócio sofre, devido ao uso das tecnologias de informação e comunicação, marcam o cenário de negócios com movimentos rápidos e abertos à competição global, ocasionando a diminuição de alguns ciclos de vida dos produtos, intervindo na integração e organização de atividades que envolvem parceiros, fornecedores, acionistas e clientes em redes informatizadas capazes de gerar mais valor e vantagem competitiva.

Os ambientes de alta mudança trazem para a literatura de estratégia um novo conceito, o de dinamismo ambiental (Li & Liu, 2014), fenômeno observado em mercados nos quais a velocidade da inovação tecnológica (inteligência artificial, robótica, Internet das coisas e outras) avança rapidamente sobre o modo de fazer negócios (Pisano, Pironti, & Rieple, 2015).

Dentro desse contexto de inovação, surgem os empreendimentos *Startups* definidos como empresas que possuem um modelo de negócio repetível e escalável criado sob condições de extrema incerteza cuja essência se encontra na inovação de produtos e serviços (Gihaty, 2010; Ries, 2012).

As *startups* consideradas uma evolução do empreendedorismo mundial, são caracterizadas por empreendimentos de alto risco, revestidas de tecnologia e abrangendo empreendedores jovens e com formações diversas. O estudo *Quer entender o ecossistema brasileiro de startups?* revela que os empreendedores estão satisfeitos com duas condições desse empreendimento: a capacidade de gerar conhecimento (67%) e as condições de mercado (61%), no que diz respeito à abertura para a criação de soluções de problemas diários com a inovação e a possibilidade de desenvolvimento de tecnologia para a indústria tradicional (Associação Brasileira de Startups [ABRSTARTUPS], 2017). O nível de competitividade empresarial oriundo desse dinamismo ambiental impacta a configuração de duas expressões estratégicas: “mais valor” e “mais vantagem competitiva”, estabelecendo uma relação direta entre eles. A vantagem competitiva é definida como a capacidade das empresas de capturarem mais valor que seus concorrentes (Porter & Millar, 1985). Nesse contexto, o termo “vantagem competitiva” dá margem a duas perspectivas: temporária ou sustentável. A primeira lida com a ação ao ambiente a curto prazo (D’aveni, Dagnino, & Smith, 2010) e a sustentável busca a criação e captura de valor, unicidade do negócio, imitabilidade dos modelos de negócios e a substituição de recursos (Adner, & Zemsky, 2006) que garantam a manutenção da competitividade a longo prazo (Teece, 2014).

Yang e Meyer (2014) afirmam que quanto maior o dinamismo ambiental nos negócios, maior será a necessidade de velocidade de ação para se ganhar vantagem competitiva; e conseqüentemente, manter-se sustentável. Por isso, a capacidade dinâmica da empresa em ajustar ou transformar seu modelo de negócio tem sido defendida como a base para a criação e captura de valor entre os envolvidos e a vantagem competitiva à empresa (Zott & Amit, 2014).

O modelo de negócio sob uma abordagem dinâmica é definido como a capacidade de aquele modelo ser repensado, adaptado, transformado ou substituído, diante do ambiente competitivo (Osterwalder & Pigneur, 2010; Teece, 2010; Zott, & Amit, 2014).

Por essas razões, esta pesquisa defende a tese de que os modelos de negócios sob uma abordagem dinâmica contribuem para os empreendedores de *startups* criarem valor e gerarem vantagem competitiva sustentável em seus negócios.

A ferramenta Business Model Canvas (BMC) tornou-se popular no meio empresarial e surgiu como uma proposta para atender aos mercados de alta incerteza, tecnologia, complexidade e competitividade, o que o aproxima da abordagem conceitual do modelo de negócio orientado para os mercados de inovação (Osterwalder, 2004). No entanto, a natureza do *Canvas* é estática, sendo um quadro visual que “descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização” (Osterwalder, 2010, p. 14).

Mas, apesar de a maioria das *startups* utilizarem a ferramenta BMC em seu modo original, ou seja, “estático”, isso não garante sua sobrevivência. O fato é que 25% das *Startups* ‘morrem’ antes do 1º ano de vida e a metade delas, em menos de 04 anos (Arruda, Costa, Cozzi, & Nogueira, 2014).

A melhoria do desempenho das *startups* está, também, relacionada aos instrumentos de gestão aplicados a essa nova concepção de fazer negócios. “O planejamento e [sic] previsão são precisos e possíveis apenas quando baseados em um histórico operacional longo e estável e em um ambiente estático – porém, as startups não contemplam nenhum dos dois aspectos” (Figueira, Hörbe, Vargas, Machado, & Moura, 2017).

Na pesquisa realizada pelo GVcepe – Centro de Estudos em *Private Equity* e *Venture Capital* –, em parceria com o GVcenn – Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da FGV/EAESP (2016) – identificou-se que há ferramentas e conceitos gerenciais no processo de aceleração das *startups* no Brasil, o que confirma a necessidade de um tratamento diferenciado para esse tipo de negócio, em detrimento dos convencionais modelos de negócios (Blank, 2013).

A pesquisa da FGV/EAESP (2016) revelou que as *startups* adotam métodos, e até mesmo filosofias, projetados para ajudarem os empresários a desenvolver produtos e empreendimentos como: *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010), juntamente com o *Customer Development* (Blank, 2013) e o *Lean Startup* (Ries, 2011), mas, os resultados ainda são insuficientes para alterar os índices de mortalidade das empresas.

Então, ao se considerar o dinamismo ambiental vivenciado pelos empreendimentos *startups* e as necessidades de atualização e transformação do modelo de negócio, coloca-se uma questão: “como transformar o BMC estático em dinâmico, sendo capaz de criar valor e gerar vantagem competitiva sustentável na percepção dos empreendedores de *startups*?”

Para responder a essa pergunta, este estudo investigou e identificou as premissas teóricas de um modelo de negócio sob uma abordagem dinâmica descrita na literatura. São elas:

- a) *design* do modelo de negócio – a interdependência e a conexão dos elementos constituintes (Achtenhagen, Melin, & Naldi, 2013; Afuah & Tucci, 2003; Amit & Zott, 2015; Demil & Lecocq, 2010; Demil, Lecocq, Ricart, & Zott, 2015; Demil, Ple, & Angot, 2010; Wirtz, Pistoia, Ullrich, & Göttel, 2016);
- b) modelo de negócio atrelado à concepção estratégica das capacidades dinâmicas (Achtenhagen et al., 2013; Amit & Zott, 2015; Demil et al. 2015; Silva & Trkman, 2013; Teece, 2010; Teece, 2014); e a
- c) busca pela criação de valor e geração de vantagem sustentável (Achtenhagen et al., 2013; Amit & Zott, 2015; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Demil et al. 2015; Massa, Tucci, & Afuah, 2016; Teece, 2010; Wirtz et al., 2016).

Com base nos postulados teóricos desses autores, foi possível avançar na conceituação do modelo de negócio com uma abordagem dinâmica, porém, partindo do pressuposto de que o modelo de negócio é uma lógica mental, de esquemas cognitivos, de como fazer negócios, como preconizado por Cavalcante, Kesting, & Ulhøi (2011) e Massa, Tucci, & Afuah (2016). Foi avançando no entendimento com o qual os empreendedores possam configurar, alterar e/ou transformar os elementos constituintes do modelo de negócio com agilidade e rapidez, até mesmo mentalmente, que se traduzem as necessidades dos empreendimentos das *startups*, objeto de estudo desta pesquisa. Complementando essa definição, alguns autores da literatura pertinente destacam que os modelos de negócios que não trazem uma perspectiva recursiva de

avaliação, de modelagem e de recriação são considerados estáticos (Achtenhagen et al., 2013; Cavalcante, Kesting, & Ulhøi, 2011; Demil et al. 2015; Massa et al., 2016; Wirtz et al., 2016).

A materialização do conceito, dos pressupostos e elementos de um modelo de negócio, sob uma abordagem dinâmica, originou uma estrutura (*framework*) que foi concebida e validada por este estudo. Além disso, subsidiou a avaliação estatística dos elementos constituintes do *Business Model Canvas* (BMC) e a verificação de sua contribuição para engendrar a ideia da criação de valor e geração de vantagem competitiva sustentável, na percepção dos empreendedores de *startups*.

Para a realização desta pesquisa, foi adotado o método misto incorporado, sequenciado e simultâneo que combina técnicas qualitativas de observação, por meio de análise de conteúdo com as quantitativas, que incluem regressão múltipla, fatorial confirmatória e de modelagem de equações estruturais.

Este estudo assume importância no que tange à sua contribuição para o fortalecimento da literatura pertinente ao modelo de negócio, ao apresentar e discutir pressupostos para o modelo de negócio sob uma abordagem dinâmica, o que o diferencia do modelo estático, e possibilita a validação estatística dos construtos do *Business Model Canvas*, além de reforçar a posição do modelo de negócio, com o? o desdobramento da concepção estratégica de criação de valor que contribui para a vantagem competitiva do negócio (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Pitelis, 2008).

O estudo contribuiu, também, para a pesquisa empírica em modelo de negócio que, até então, era considerada escassa (Demil et al., 2015), ao aplicar ferramentas quantitativas que avaliaram a criação de valor e geração de vantagem competitiva, com o modelo de negócio sob uma abordagem dinâmica. O estudo ainda mapeou a performance dos empreendedores, nas práticas, identificando ações e ferramentas usadas nos empreendimentos de *startups*.

Diante do exposto, definiu-se para esta pesquisa os objetivos, a seguir.

## **1.1 Objetivos**

### *1.1.1 Objetivo geral*

Demonstrar como o modelo de negócio Business Model Canvas BMC pode se tornar dinâmico e, conseqüentemente, haver a geração de valor e criação de vantagem competitiva sustentável nas *startups*, a partir das percepções dos empreendedores.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- a) Testar estatisticamente, os elementos constituintes do modelo de negócio Canvas, a partir de dados empíricos;
- b) avaliar a independência dos elementos constituintes do Canvas, a partir de dados empíricos;
- c) identificar práticas gerenciais, como ações e ferramentas usadas nos empreendimentos de startups;
- d) demonstrar como o Modelo de Negócio Dinâmico contribui para a criação de valor e a geração de vantagem competitiva sustentável nos empreendimentos na percepção dos empresários de startups.

Esta tese está estruturada em cinco capítulos. O primeiro, a Introdução, contextualiza o ambiente de negócio em que os empreendimentos de *startups* estão inseridos, para explicar o fenômeno do dinamismo ambiental. A partir do detalhamento desse construto, justificou-se a necessidade da utilização dos modelos de negócios dinâmicos e levantou-se a questão de pesquisa. Além disso, o capítulo descreve, de forma sucinta, as contribuições e a estrutura de organização da tese.

O segundo capítulo, Revisão da literatura, discorre o referencial teórico sobre dinamismo ambiental, vantagem competitiva, criação de valor, modelo de negócios, capacidades dinâmicas e ecossistema de negócio, identifica as premissas e apresenta o *framework* de Modelo de Negócio Dinâmico, e fornece subsídios para a avaliação do Modelo de negócio Canvas.

Já o terceiro capítulo, Metodologia da pesquisa aborda os procedimentos metodológicos para a realização e análise da pesquisa empírica. A investigação utilizou a pesquisa bibliográfica, e definiu-se como explicativa, com a abordagem do método misto, através do qual um percurso de procedimentos, categorias de análises e hipóteses foi traçado. As técnicas de análises selecionadas foram descritas, definindo as medidas de análises dos resultados.

O quarto capítulo, Análise e discussão de resultados, discute os dados obtidos. Para isto, inicialmente, descreveu-se o perfil dos respondentes e as condições das *startups*, passando pela triangulação dos dados descritivos e colhendo as expressões e percepções dos empreendedores sobre práticas e ferramentas de cada construto, a saber: nove elementos constituintes do Modelo Canvas, criação de valor, vantagem competitiva sustentável,

capacidade dinâmica, capacidade de gestão/comuns e ecossistema de negócio.

Na sequência, os resultados dos modelos analíticos do Canvas e do Modelo de Negócio Dinâmico foram validados e os resultados confrontados com os objetivos previamente definidos, para verificar se foram atingidos.

Finalmente, o quinto capítulo, Conclusão, no qual tecem-se considerações sobre a pesquisa e descrevem-se as contribuições acadêmicas e empíricas, as limitações do estudo e sugestões para se expandir o tema e estimular futuras pesquisas.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo apresenta e discute as principais referências sobre empreendedorismo, *startups*, modelo de negócio, capacidades dinâmicas e ecossistema de negócio pertinentes ao tema tratado nesta tese. Os estudos revisitados vêm sendo debatidos na comunidade científica, nacional e internacional, com destaque para as abordagens sobre modelos de negócios.

### 2.1 *Startups* no contexto do empreendedorismo

O empreendedorismo não é um fenômeno novo, porém, nas economias contemporâneas, espalhou-se como uma revolução que trouxe renovação aos processos empresariais, inovação, produtividade, competitividade, geração de riqueza e empregos, tornando-se um tema multidisciplinar (Kuratko, Morris, & Schindehutte, 2015).

Contudo, essa dinamicidade do empreendedorismo resultou em diferentes realidades, no que tange ao risco, crescimento, à inovação, capacidade de gerar renda e aos atores envolvidos com o negócio, sendo necessário caracterizá-los para definições de políticas públicas e definições de investimentos (Morris, Neumeyer, & Kuratko, 2015).

O estudo desenvolvido por Morris, Neumeyer, e Kuratko (2015) categoriza o empreendedorismo em quatro: sobrevivência, estilo de vida, crescimento controlado e empreendimentos de crescimento agressivo ou alto crescimento (HG). Segundo eles, o empreendedorismo de sobrevivência é aquele que fornece ao empresário e à sua família condições básicas de subsistência, sendo que parte desses empreendimentos não são formalizados e empregam um contingente mínimo de pessoas. Por sua vez, o empreendedorismo estilo de vida é definido como aquele que dá aos empreendedores um fluxo de renda estável, sendo que o investimento é regional e possui desenvolvimento moderado. Já o empreendedorismo de crescimento traz um modelo de negócio viável que busca um crescimento estável, ao longo do tempo, para o mercado em expansão, através do desenvolvimento de marca local e regional. E, por último, o empreendedorismo de crescimento agressivo estruturado em empresas de crescimento exponencial que buscam a inovação e em grande parte são empresas de base tecnológica, ou precisam da tecnologia para se diferenciarem das demais (Morris et al., 2015).

Em específico, a última categoria, combina o empreendedorismo com a inovação, e, mais recentemente, estudos apontam para o empreendedorismo tecnológico digital (Giones & Brem, 2017; Nambisan, 2017). Esse novo contexto do empreendedorismo agressivo, por meio

da tecnologia, traz avanços dinâmicos com inovações, tendo como consequência, o surgimento de novos mercados, postos de trabalho, novas mudanças no padrão de consumo, disruptura nas normas regulatórias e melhora na competitividade global de um país (Morris et al., 2015; Giones & Brem, 2017; Freire, Muruyana, Polli, 2017; Thomas, Passaro, & Quinto, 2019).

Segundo Freire et. al. (2019), as *startups* são, em parte, responsáveis, pela dinâmica de mudanças nos processos de inovação. Por elas serem empreendimentos baseados em inovação, assumem importância no processo de aceleração de adoção e na difusão de tecnologias de linha de fronteira, trazendo políticas públicas, acesso ao financiamento de risco e diversificação de mecanismos de gestão e dos atores envolvidos.

No entanto, essas possibilidades podem significar barreiras de entrada, seja na adoção de novos hábitos de consumo, de quebras de paradigma culturais por parte da sociedade e órgãos governamentais, relacionamento dos atores da cadeia produtiva, ou na elevada necessidade de investimentos iniciais (Morris et al., 2015). Na percepção dos empreendedores de *startups* no Brasil, esses temas foram colocados como foco de maior atenção, tendo maior destaque o ambiente regulatório e o acesso ao capital (Abrstartups, 2017).

No entanto, o empreendedorismo crescimento agressivo aponta para uma relação que envolve o nível de insucesso dos empreendimentos no estágio inicial (Morris et al., 2015): quanto maior é a taxa de empreendimentos nascentes, maior é a taxa de mortalidade (Thomas et al., 2019).

Para Thomas, Passaro, e Quinto (2019), nem todas as *startups* abertas têm, atualmente, a possibilidade de chegarem a escalarem. Esse movimento de mortalidade, mesmo recebendo uma política de incentivo linear, traz para algumas *startups* o benefício de se constituírem como empreendimentos individuais e micros (Thomas, et.al., 2019).

Morris et al. (2015) explicam que, ao criar um novo valor para a sociedade, esse tipo de empreendimento torna-se menos produtivo inicialmente, à medida que exige aprendizagem e melhoria de padrões já existentes. Mas, ao mesmo tempo, é capaz de trazer novas eficiências para os mercados em que atua. Nessa perspectiva, discute-se que é inevitável o fracasso ou as falhas iniciais, segundo os mesmos autores, nesses tipos de empreendimentos, pois são considerados oportunidades de melhoria ou possibilidades de geração de conhecimento.

Dessa maneira, surge na literatura pertinente ao tema em tela a metodologia *startup lean* (Ries, 2012) com o objetivo de diminuir o desequilíbrio entre o fracasso e o sucesso desse tipo de empreendimento, nas fases iniciais. A metodologia agrega o conceito de pivotar

e o de produto mínimo viável ao de modelo de negócio (Blank & Dorf, 2013).

A expressão pivotar é entendida como a busca por novas hipóteses, na medida em que as hipóteses de modelo de negócio existentes demonstraram ser equivocadas ou falhas (Ries, 2012) e o produto mínimo viável (MVP) rompe com a concepção de um produto pronto e acabado desde o início do empreendimento, podendo o empreendedor gerar melhorias em cada etapa de desenvolvimento do negócio (Ries, 2012). Esse fato corrobora a necessidade das *startups* adotarem um modelo de negócio dinâmico capaz de ser reconfigurado ou transformado no curso da implementação da gestão, na criação de valor para os clientes e de vantagem competitiva sustentável para essas empresas.

Por outro lado, o estudo de Thomas et.al. (2019) rememora que há diferença entre o empreendimento e o empreendedor, o que coloca o perfil, as habilidades e capacidades dos empreendedores como elementos importantes para a tipologia de negócio. Ele afirma que existem empreendedores que possuem o negócio como um objetivo próprio, outros fazem do negócio uma extensão de sua personalidade e da de sua família; outros são auto-empregadores face à escassez de empregos e, em contraposição a isso tudo, ele destaca o empreendedor como criador de inovação capaz de correr risco, no sentido schumpeteriano do termo, empregando estratégias e tomando decisões (Thomas, et.al., 2019).

### *2.1.1 Conceituações e Estruturas das Startups*

Apesar de a origem das *startups* ter início na década de 1990, com o surgimento das empresas “pontocom.” e com a bolha da Internet, persistem ainda as divergências sobre as definições de *startup* (Gitahy, 2016). No Quadro 1, a seguir, apresentam-se as principais definições de *startups* adotadas na literatura do tema em questão:

**Quadro 1 - Principais definições de startups**

Definições	Referências
“ <i>Startup</i> é um modelo de empresa jovem ou embrionária, em fase de construção de seus projetos, que está atrelada fortemente à pesquisa, investigação e [sic] desenvolvimento de ideias inovadoras”.” <i>Startup</i> é um grupo de pessoas a [sic] procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza”.	Gihaty (2011)
“ <i>Startups</i> são pequenas empresas montadas em casas ou em faculdades e que recebem pequenos aportes de capital. Elas exploram áreas inovadoras de determinado setor (mais comumente o de tecnologia), possuindo uma aceleração de crescimento muito alta já nos primeiros meses de existência, em virtude de investimentos feitos por fundos de investimento especializados”.	Longhi (2011)
“ <i>Startups</i> são as empresas de pequeno porte, recém-criadas ou ainda em fase de constituição, com atividades ligadas à pesquisa e [sic] desenvolvimento de ideias inovadoras, cujos custos de manutenção sejam baixos e ofereçam a possibilidade de rápida e consistente geração de lucros”.	Hermanson (2011)
“ <i>Startup</i> é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”.	Ries (2011)
<i>Startup</i> é definida como um modelo de negócios focado em inovação de produtos ou serviços que se insere num cenário de constantes riscos, até que se estabeleça e se torne um negócio palpável e de potencial crescimento, ou seja, tenha um modelo repetível e escalável.	Blank e Dorf (2013)
Empresas que desenvolvem produtos e serviços inovadores, tendo como diferencial a inovação, escalabilidade, repetitividade, flexibilidade e rapidez	Abstartups (2017).
Startups são empresas iniciantes – nascentes e novas – caracterizadas por intensiva inovação, seja em modelo de negócios ou de base tecnológica, que se encontram em uma etapa temporária e passageira na qual busca recursos para identificar e amadurecer seu negócio.	Thomas et. al. (2019)

**Fonte: Elaborada pela autora, 2018.**

Uma linha de estudo entende que as *startups* são empreendimentos, formais ou não, que se encontram em um contexto de incertezas, por terem um modelo de negócio inovador nos quais a tecnologia protagoniza essa inovação que propicia experiências únicas para o cliente, criando um novo valor, novas necessidades a serem atendidas e introduzindo novas abordagens. (Hermanson, 2011; Morris, et.al., 2015).Gihaty (2016), Ries (2012), Longhi

(2011), Blank e Dorf (2013) defendem que o modelo de negócio precisa ser replicável e escalável, os custos devem ser reduzidos e as receitas aumentadas. Outra linha de pesquisadores entende que as *startups* são negócios iniciantes que usam a tecnologia como diferencial do modelo de negócio, mas, estão buscando consolidar a ideia e/ou o modelo de negócio (Thomas et al., 2019).

No Brasil, o conceito de *startups* também não possui consenso. Por isto, o Ministério de Comércio Exterior colocou em consulta pública um projeto de lei que testa o conceito de *startup* no país. O projeto foi promulgado em Lei Complementar de número 167/2019, que teve como objetivo ampliar a linha de crédito do Simples e dinamizar o processo de abertura e fechamento desses empreendimentos.

Nesse sentido, a Lei complementar 167/2019 define a *Startup* como

[...]uma empresa ou sociedade nascente que visa a aperfeiçoar sistemas, métodos, modelos de negócio, de produção, de serviços ou de produtos, estes, quando já existentes, startups de natureza incremental, ou quando na criação de algo totalmente novo, startups de natureza disruptiva (Lei Complementar 167, 2019.)

Entende-se que, ao aprovar o conceito de *startups* dessa citação, a sociedade brasileira concorda que esse empreendimento está em fase nascente, além de reforçar as naturezas das tipologias de inovação, bem como a finalidade do negócio.

Entretanto, o processo de constituição das *startups* é ponto de tensão, como afirmado anteriormente, pois difere, em muitos aspectos, dos empreendimentos tradicionais, principalmente na fase de arranque do negócio (Blank, 2013; Figueira et al., 2017; Salamzadeh, & Kawamorita Kesim, 2015; Spina, 2012). Essa etapa de inicialização, ou semente das *startups*, é desdobrada, na literatura internacional e brasileira em, pelos menos, três fases que, por sua vez, são desdobradas em outras mais.

A primeira fase é a de inicialização ou semente, considerada a de maior risco para investimentos (Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015). Segundo a Associação Brasileira de Startups (Abrstartups, 2017), ela se divide em duas etapas: a de curiosidade na qual há interesse por parte do empreendedor, mas inexistente a ideia de negócio formatada, e a de ideação, etapa em que a ideia é desenvolvida, sendo o conhecimento do mercado o ponto central para a construção da base do negócio (Spina, 2012).

A segunda fase é a de criação que se define, quando a empresa começa a vender seus produtos/serviços e contrata alguns funcionários (Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015). Para a Abrstartups (2017), essa fase divide-se em operação, quando o empreendedor valida o

protótipo e formaliza o negócio, a outra é a tração na qual o empreendedor intensifica as ações de vendas e *marketing* que necessitam de maior investimento.

Segundo o estudo “Radiografia do Ecossistema Brasileiro”, 37,94% das *startups* estão na fase de operação e 30,94% na de tração, constatação que se constituiu em uma incógnita para a economia brasileira para os próximos anos, nos diversos setores, e no que diz respeito a novos padrões de negócios e à geração de empregos.

E, por último, a fase de escalagem em que o empreendimento terá o desafio de maior estruturação organizacional (Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015) e Abrstartups (2017) *scaleup* ou escalar, que seria o aumento da escala de vendas. Essa etapa é um desafio, tendo em vista que ações e processos serão duplicados, exigindo mais controle, mecanismos de gestão eficientes, ampliação do portfólio de produtos e serviços (Spina, 2012).

Como foi discutido anteriormente, o crescimento e a diminuição do número de fechamento desses empreendimentos dependem de iniciativas de fomento ao *networwing* – desenvolvimento de redes de parcerias, inserção de tecnologias e recursos financeiros – que têm o intuito de prover o ecossistema de negócios das *startups*.

## **2.2 Modelos de negócios**

Esta seção como objetivo apresentar as diversas conceituações sobre modelo de negócio; e as premissas do modelo capaz de contribuir para a criação de valor e geração de vantagem competitiva sustentável para os negócios.

### *2.2.1 Origem e conceituações de modelo de negócio*

Segundo Osterwalder (2004), o conceito “modelo de negócio” surge na literatura com Drucker em 1960. No entanto, foi durante a década de 1990 que o conceito ganhou maior expressão. O mercado digital começou a crescer com as “empresas pontocom” que usavam o conceito modelo de negócio para identificar a síntese de uma ideia de negócio que nem sempre era usado de forma consistente.

Osterwalder, Pigneur, & Tucci (2005), Magretta (2002) e Wirtz, Pistoia, Ullrich, e Göttel, (2016) afirmam que, inicialmente, a dificuldade e o desalinho acerca do conceito de modelo de negócio impactaram sua compreensão, sendo frequentemente substituído por sinônimos tais como: ideia de negócio, conceito de negócios, modelo de receita e até modelo econômico.

A conceituação do modelo de negócio gera críticas como, por exemplo, a de Porter (2001, p. 73) quando apregoa que a “definição de um modelo de negócio é obscura na melhor das hipóteses. Na maioria das vezes, parece referir-se a uma concepção solta de como a empresa faz negócios e gera receita”. Já Arend (2013) critica a falta de alinhamento do conceito a respeito do modelo e os níveis de análises e teorias existentes. Em relação a essa posição, Zott e Amit (2013) explicam que os problemas colocados são resultados da heterogeneidade das empresas em relação às novas formas organizacionais, aos ecossistemas diversos, aos sistemas de atividades e à cadeia de valor.

Atualmente, não se encontra na literatura um consenso sobre o conceito de modelo de negócio que consolide o assunto (Shafer, Smith, & Linder, 2005; Teece, 2010; Wirtz et al., 2016). Mas, os estudos de Wirtz et al., (2016) e Massa et al.,(2016) demonstram que, nas últimas décadas, o conceito de modelo de negócio ganha importância e recorrência de uso em diversas áreas do conhecimento como a tecnologia, inovação de gestão, as teorias da organização, estratégia e a sustentabilidade ambiental e social. O estudo desenvolvido pelos pesquisadores Massa et al., (2016) avança, à medida que os autores localizam três ramificações na literatura que fazem interpretações básicas acerca do conceito de modelo de negócio. Nesse estudo, os autores apresentam suas interpretações sobre o modelo de negócio como sendo “um atributo de uma empresa, um esquema cognitivo ou linguístico e uma representação conceitual formal, que descreve as atividades de uma empresa” (Massa et al., 2016, p.16).

A interpretação do modelo de negócio como atributo de uma empresa real materializa-se à medida que os autores o colocam como o aspecto que diferencia o negócio da concorrência, permitindo às empresas a captura e criação de valor (Massa et al., 2016).

O conceito elaborado por Casadesus-Masanell e Zhu (2010), que definem o modelo de negócio como um conjunto de escolhas que estabelece as bases para interações competitivas que irão ocorrer entre a empresa e o parceiro, é um dos exemplos dessa interpretação.

Outra definição que pode ilustrar essa interpretação é a de Amit e Zott (2010, p. 217) que colocam o modelo de negócio como um “conjunto de atividades, recursos e capacidades para executar, seja dentro ou fora da empresa, por meio da cooperação de parceiros e fornecedores”. Nessa interpretação, a vantagem competitiva que ela alcança é o reflexo das ações adotadas no modelo de negócio que estão subsidiadas pela estratégia de negócio.

Na interpretação de modelo de negócios como esquemas cognitivos ou linguísticos do negócio o empreendedor não precisa, necessariamente, ter sistemas formais de registro das atividades de captura e criação de valor. Contudo, ele possui a lógica de funcionamento de uma empresa por meio de mapas mentais capazes de gerar uma narrativa das funções de gestão de custos, receitas, definição de segmentos de clientes e oferta de valor, que conecta tanto o ambiente externo ao interno quanto gera a cadeia de valor do negócio (Massa et al., 2016).

Essa perspectiva de modelo de negócio permite aos gestores a liberdade de alteração e modificação do modelo de forma dinâmica, facultando-lhes, também, compartilhar as informações do modelo de negócio com os outros integrantes da empresa. De acordo com Magretta (2002), modelos de negócios “são, no fundo, histórias que explicam como as empresas funcionam”. Para Chesbrough e Rosenbloom (2002, p. 529), modelo de negócio é “a lógica heurística que conecta potencial técnico com a realização de valor econômico”.

E, por último, a interpretação de modelo de negócio como uma representação formal é a junção de um sistema de atividades reais de um negócio com os esquemas cognitivos e linguísticos, dentro de uma representação formal (Massa et al., 2016). Para Massa et al., (2016), essa interpretação concebe o modelo de negócio como uma ferramenta de gestão que permite a classificação das atividades em uma síntese dos elementos constituintes do modelo.

Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.10) definem o modelo como “uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos e os seus relacionamentos e permite expressar a lógica de negócios de uma empresa específica”. E para Teece (2010, p. 179) “modelo de negócio articula a lógica, os dados, e outras evidências que suportam um valor proposição para o cliente, e uma viável estrutura de receitas e de custos para a empresa entregar esse valor”.

Já o estudo realizado por Wirtz et al., (2016) reúne os conceitos de modelo de negócio em três categorias: conceitos orientados pela tecnologia, teoria da organização e teoria da estratégia, que se dá em uma dimensão temporal de 1975 a 2013.

Os autores destacam que, entre os anos 2000 e 2002, os conceitos orientados para a tecnologia e a estratégia cresceram. (Wirtz, et.al., 2016).

Contudo, os autores percebem que os conceitos convergem mais para a área de tecnologia e estratégia do que para a de gestão. Mas, também salientam que ainda não há consenso sobre o termo, devido ao seu emprego inconsistente na literatura.

### 2.2.2 Conceituações e impactos do modelo de negócio sob a perspectiva da criação de valor

Várias revisões na literatura sobre os conceitos de modelos de negócios entendem que eles contribuem para gerar vantagem competitiva, por meio da criação e captura de valor (Amit & Zott, 2001; Afuah & Tucci, 2003; Casadesus-Masanell & Ricart, 2009; Demil & Lecocq, 2010; Demil, Lecocq, Ricart, & Zott, 2015; Gordijn, Akkermans, & Vliet, 2000; Magretta, 2002; Massa et al., 2016; Osterwalder & Pigneur, 2010; Osterwalder, 2004; Shafer, Smith, & Linder, 2005; Wirtz et al. 2016; Zott & Amit, 2010). Sob a perspectiva de criação de valor, observa-se uma diversidade de entendimentos sobre a ampla forma de gerar valor. Amit e Zott (2001) consideram que o modelo de negócio retrata a concepção de conteúdos de transação, a estrutura e a governança, de forma que possa criar valor por meio da exploração de oportunidades de negócio. Eles vão além, complementando que o modelo de negócio é a lógica de negócio que está associado diretamente à geração de receita para todos os *stakeholders* (Massa et al., 2016; Zott & Amil, 2010).

Para Casadesus-Masanell, e Ricart (2010), a definição está na lógica da empresa, no modo de funcionamento, em como ela cria valor para as partes interessadas e faz interface com a estratégia e a tática de negócio. Magretta (2002) também associa modelo de negócio às atividades e à forma de fazer o negócio (desenho, obtenção, manufatura etc.), ou seja, ele integra mais atividades, como a venda (identificação de clientes, vendas, condução da transação, distribuição e entrega), explicando como funciona um negócio.

Contudo, Demil e Lecocq (2010) aproximam o conceito de modelo de negócio às atividades e aos recursos usados para garantir a sustentabilidade e o crescimento dinâmico do modelo que muda com o tempo e, também, do mercado que muda com a evolução natural.

O conceito de modelo centrado na inovação também está sustentado na proposta de valor para o cliente definido como um articulador da lógica de negócio que trabalha os dados e outras evidências, dentro de uma estrutura viável de receitas e custos (Teece, 2010).

E, mais recentemente, o modelo de negócio como gerador de valor é, também, entendido como uma categoria focada em sistema de valores sociais que procura o bem-estar da sociedade. O modelo de negócio voltado para os valores sociais atende às empresas sem fins lucrativos, entidades de caridade e os órgãos do terceiro setor. Esse modelo assemelha-se aos que buscam inovação do modelo de negócio nos quais as propostas de valores transcendam o lugar comum dos modelos, tendo em vista a busca de parceiros, acionistas e a experimentação contínua (Yunus, Moingeon, & Lehmann-Ortega, 2010).

Para melhor elucidar as definições de modelo de negócio sob a perspectiva de criação de valor e vantagem competitiva sustentável descritas anteriormente. O Quadro 2 resume os principais conceitos abordados:

**Quadro 2 - Principais definições de modelo de negócio na perspectiva de criação de valor e vantagem competitiva sustentável**

Definições	Referências
O modelo de negócio retrata a concepção de conteúdos de transação, a estrutura e a governança, de forma que possa criar valor, através da exploração de oportunidades de negócio.	Amit e Zott (2009)
Modelo de negócio é a lógica de negócio que está associado diretamente à geração de receita para todos os <i>stakeholders</i> .	Zott et al. (2010)
Modelo de negócio é a lógica da empresa, no modo de funcionamento, em como ela cria valor para as partes interessadas e faz interface com a estratégia e a tática de negócio.	Casadesus-Masanell e Ricart (2009)
Modelo de negócio são atividades e recursos usados para garantir a sustentabilidade e o crescimento dinâmico do modelo que muda com o tempo e, também, do mercado que muda com a evolução natural.	Demil & Lecocq (2010)
Modelo de negócio é sustentado na proposta de valor para o cliente, definido como articulador da lógica de negócio, e que trabalha os dados e outras evidências, dentro de uma estrutura viável de receitas e custos.	Teece (2010)
Modelos de negócios sociais sem fins lucrativos convencionais- aqueles em que as novas propostas de valor e novas constelações de valor são criados de modo a corresponder a uma equação de lucro positivo.	Yunus et. al. (2010)

**Fonte: Elaborado pela autora.**

Contudo, em um contexto marcado pelo dinamismo ambiental, a vantagem sustentável e, conseqüentemente, a criação de valor, exigem adaptação e renovação do modelo de negócio em um fluxo contínuo entendido como a dinamicidade do modelo (Achetenhagen et al., 2013; Pisano, 2015; Teece, 2018). Segundo Wirtz et al. (2016), a perspectiva da dinâmica dos modelos de negócios é tema recorrente na literatura de modelo de negócio (Achetenhagen et al., 2013; Amit & Zott, 2012; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Demil et al., 2015; Massa et al., 2016; Pisano, 2015; Teece, 2010; Wirtz et al., 2016).

As discussões conceituais de modelo de negócio, sob a perspectiva dinâmica, traz a necessidade de haver evolução e inovação, devido às alterações internas e externas, ao longo do tempo (Wirtz et al., 2016).

Para Teece (2010), o modelo de negócio é aquele que se transforma ao longo do tempo, acompanhando as evoluções mercadológicas, a tecnologia e as estruturas legais, podendo ser destacada a dinamicidade do modelo defendido pelo autor.

Observe-se que os estudiosos que tratam do assunto distinguem premissas teóricas para a constituição de uma abordagem dinâmica para o modelo de negócio, em relação à uma atuação estática desse (Achetenhagen et al., 2013; Amit & Zott, 2012; Amit & Zott, 2015; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Demil & Lecocq, 2010; Demil et al. 2010; Demil et al., 2015; Massa et al., 2016). Teece, 2010; Wirtz et al., 2016).

Isso posto, este estudo identificou, nos principais artigos da área de estratégia, três premissas teóricas essenciais para a formação conceitual de um modelo de negócio com a abordagem dinâmica:

- a) *design* do modelo de negócio – interdependência e conexão dos elementos constituintes;
- b) modelo de negócio atrelado à concepção estratégica das capacidades dinâmicas;
- c) busca pela criação de valor e geração de vantagem sustentável.

Embora, as premissas teóricas sejam difundidas na literatura de modelo de negócio de forma dispersa, a explicitação dessas premissas possibilitará a conceituação e a diferenciação entre um modelo estático e um dinâmico que se encontram sintetizados no Quadro 3:

**Quadro 3 - Diferenciação entre os modelos de negócios com abordagens estática e dinâmica**

Premissas Teóricas	Modelo de Negócio com Abordagem Estática	Modelo de Negócio com Abordagem Dinâmica	Referências
<i>Design</i> do modelo de negócio – a interdependência e a conexão dos elementos constituintes.	Tem a função de descrever o modelo de negócio da empresa. O <i>design</i> não se preocupa com a dinamicidade e a correspondência dos componentes do modelo.	Tem a função de descrever, gerir e inovar os modelos de negócios das empresas. É necessário um <i>design</i> que integre e provoque interação entre os componentes. Trabalha com métricas e indicadores quantitativos e qualitativos capazes de criar conexão e avaliação do modelo.	(Achetenhagen et al., 2013; Afuah & Tucci, 2003; Amit & Zott, 2015; Demil & Lecocq, 2010; Demil et al., 2015; Lecocq et al., 2010; Wirtz et al., 2016)
Modelo de Negócio atrelado à concepção estratégica das Capacidades dinâmicas.	Necessariamente, não corresponde a uma estratégia de negócio. Pode não adotar mecanismos de leitura e aprendizado sobre informações externas e ou internas à empresa.	A estratégia preocupa-se com estruturação, construção e alteração das capacidades dinâmicas e de gestão. Utiliza ferramentas, indicadores e análises complementares. Desenvolve as capacidades de identificar as ameaças e oportunidades, apreender e transformar o negócio.	(Achtenhagen et al., 2013; Amit & Zott, 2014; Lecocq et al., 2015; Silva & Trkman, 2013; Teece, 2010; Teece, 2014)
Busca pela criação de valor e geração de vantagem sustentável.	Pode capturar ou até criar valor, mas não tem a intenção de prolongar essa vantagem por um tempo maior.	Extrapolando a captura de valor para criar valor e, conseqüentemente, gerar vantagem competitiva sustentável.	(Achtenhagen et al., 2013; Amit & Zott, 2013; Casadesus-Masanell & Ricart, 2009; Lecocq et al., 2015; Massa et al., 2016; Teece, 2010; Wirtz et al., 2016)

Fonte: Elaborado pela autora.

A diferença fundamental entre as duas abordagens de modelos estática e dinâmica está nas capacidades necessárias do empreendedor para desenhar, redesenhar, gerir e transformar um negócio, sem se limitar a um determinado tempo, ancorado numa visão estratégica, e se valendo de recursos e mecanismos complementares de gestão capazes de mudar e promover a criação de valor, por períodos mais longos de tempo (Achtenhagen et al., 2013).

Ao se analisar o Quadro 3, percebe-se que, em cada premissa teórica, há uma ampliação dos preceitos e domínios estruturantes dos construtos de um modelo de negócio dinâmico, cabendo maior detalhamento e especificação das variáveis que compõem o modelo que se descreve, a seguir.

### **2.3 Modelo de negócio dinâmico: premissas**

No sentido de realçar e detalhar as premissas que compõem o modelo de negócio sob uma abordagem dinâmica, esta seção aborda o *design* atrelado à concepção estratégica do modelo de negócio, a participação das capacidades dinâmicas na dinamicidade do modelo, além da elucidação sobre a captura para a criação de valor que gere vantagem competitiva sustentável. Os textos, a seguir, lidam criteriosa e detalhadamente com cada premissa tratada na seção anterior.

#### *2.3.1 Design do modelo de negócio dinâmico: interdependência e conexão dos componentes*

Segundo Wirtz et al., (2016), a literatura pertinente compreende que o conteúdo de modelo de negócio é expresso por componentes subordinados, apesar de não haver entre eles um consenso em relação à definição.

Para Afuah e Tucci (2003), o modelo de negócio é um sistema de atividades formado por componentes e ligações dinâmicas.

A interação da estrutura de funcionamento com os componentes que formam um modelo de negócio – como apresentado por Demil e Lecocq (2010) – é também compreendida como o *design* daquele modelo. Ratificando esse pensamento, Afuah e Tucci (2003) definem o modelo de negócio como um sistema de atividades formado por componentes e ligações dinâmicas. Amit e Zott (2015) acrescentam as interdependências entre os componentes. Eles explicam que, para que o modelo de negócio tenha uma abordagem dinâmica, há necessidade de uma interdependência dos elementos para a geração

de um sistema de atividades que ocorra de forma contínua, com rotinas e parâmetros importantes capazes de suportar a decisão de mudança ou a transformação do modelo.

Em vários estudos, os componentes apresentados em modelos existentes são descritos nos textos, por meio de itens, sem atender a uma forma padrão. A partir da descrição dos componentes e da definição dos conceitos de modelo de negócio, alguns autores representaram os modelos através de uma mistura de textos informais, verbais e de representações gráficas (Pateli & Giaglis 2004).

Amit e Zott (2015) reforçam que, em parte, os modelos de negócios são estáticos, por não estabelecerem associações e interdependências entre seus componentes, além de não funcionarem como um sistema recursivo entre a concepção e sua implementação (Demil et al., 2015).

O processo de agrupamento, ligações, conexões e dinâmica entre os componentes ou atividades de um modelo de negócio é considerado fundamental para o alcance da criação e captura de valor (Afuah & Tucci, 2003; Amit & Zott, 2015). O sistema interliga e coordena as interdependências das atividades, como parte resultante da arquitetura dos processos de geração de modelo de negócio, ou seja, de um metamodelo (Amit & Zott, 2015).

Achetenhagen et al. (2013) vão além dessa posição, acrescentando ações e recursos interligados, internos e externos ao modelo de negócio, o que facilita a criação de valor sustentado. Os autores também reafirmam a necessidade de adaptação e renovação dos modelos, considerando a conexão interna dos seus elementos.

Assim, o modelo de negócio com uma abordagem dinâmica atuará não só na descrição dos negócios, mas também na implantação, gestão e recriação (Cavalcante et al., 2011; Teece, 2010). Além disto, o modelo modifica a condição estática dos elementos para uma inter-relação e conexão dos elementos, causando interdependência entre eles, flexibilizando para a adoção de ações complementares e de parâmetros (métricas) de acompanhamento e monitoramento do desempenho de suas atividades (Amit & Zott, 2015).

### *2.3.2 Modelo de negócio atrelado à concepção estratégica das capacidades dinâmicas*

O objetivo desta subseção é analisar as relações que se estabelecem entre os modelos de negócio e as principais correntes teóricas da estratégia, tendo as capacidades dinâmicas, como fator crítico para a dinamicidade dos modelos de negócios.

A fim de compreender a relação entre a decisão estratégica e o modelo de negócio de uma determinada empresa, é necessário verificar qual é a abordagem teórica de estratégias do

modelo de negócio a que a que está atrelada, uma vez que o modelo de negócio tem por fim gerar criação e captura de valor que contribuirão para a vantagem competitiva do negócio, referente ao nível estratégico do negócio (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Piteles, 2008).

Contudo, o modelo de negócio estático limita-se à concepção de negócio não ancorado a uma estratégia. Já o modelo de negócio dinâmico depende da capacidade estratégica de perceber, aprender e transformar uma realidade de mercado, para reconfigurar, adequadamente, o modelo de negócio. Esse movimento que diferencia a estratégia de modelo de negócio é fruto de vários estudos. Casadesus-Masanell e Ricart (2010) consideram o modelo de negócio como reflexo da estratégia realizada por uma empresa. Já Chesbrough e Rosenbloom (2002) e Zott e Amit (2010, 2013) são mais específicos no que diz respeito à relação entre estratégia e modelo de negócio, pois definem que o modelo de negócio dinâmico gera criação de valor por meio da estratégia de capacidades dinâmicas. A diferenciação entre estratégia e modelo de negócio está nas capacidades dinâmicas de se preocuparem com a estruturação, construção e alteração das capacidades, subsidiando o modelo de negócio para responderem às demandas existentes e às futuras (Silva & Trkman, 2014).

Basicamente, são identificadas três teorias da estratégia na literatura sobre modelos de negócios: teoria do posicionamento, teoria baseada em recursos e teoria das capacidades dinâmicas (Demil et al., 2015; Zott & Amit, 2014).

Como afirmado anteriormente, uma das teorias está ancorada na Organização Industrial (OI) que se preocupa com a estrutura, com a escolha da posição e com o valor econômico das indústrias. Essa teoria é orientada para uma abordagem de fora para dentro das empresas (*outside-in*) (Ghemawat, 2002). Ela sofre críticas quanto à natureza da estrutura rígida de avaliação das condições ambientais, sem uma avaliação das complementaridades, das instituições de apoio, e das possibilidades conservadoras, além da natureza estática em retroalimentar o desenvolvimento interno (Teece, 2007).

Por outro lado, a estratégia voltada para fora da organização traz para as empresas a visão e concepção de negócio que reconhece a necessidade de se transcenderem os limites da empresa focal, adaptando-os a uma perspectiva sistêmica que cria interdependências e complementaridades das empresas na criação de valor (Zott & Amit, 2013). Porém, mesmo assim, vale reforçar que o modelo de negócio apoiado na teoria do posicionamento traz limitações no que tange à sua dinamicidade, uma vez que está sujeito às reações diante das condições de mercado, não se admitindo o contrário, ou seja, uma ação de dentro para fora da organização que independa do ambiente externo (Teece, 2007).

A segunda teoria é baseada nos recursos (Barney, 1991) e focada no desenvolvimento e na exploração dos recursos existentes na empresa, com a finalidade de diminuir a possibilidade de imitação e geração de valor (Demil & Lecocq, 2010). Ao contrário da primeira, ela é orientada para a racionalidade de dentro para fora (*inside-out*).

O modelo de negócio baseado em recursos tem recebido avaliações negativas, devido à sua incapacidade de explicar o que torna os recursos valiosos, raros, imitáveis e não substituíveis (Priem, 2007). Além disto, é um modelo chamado de estático, pois não promove a aquisição contínua de competências, sendo necessário adotar um processo de construção complementar, como a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (Teece, 2014).

Por último, a teoria das capacidades dinâmicas que tem como premissas os ambientes de negócios complexos, as transformações rápidas marcadas por incertezas e conflitos. Ela está ancorada no conceito de empreendedorismo estratégico e voltada para as capacidades das empresas de integrar, desenvolver e reconfigurar competências internas e externas, para inovar e capturar valor (Winter & Nelson, 1982; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece, 2014/2018). O Quadro 4, a seguir, compara, sinteticamente, as três correntes teóricas de estratégia.

**Quadro 4 - Comparativo das correntes teóricas de estratégia**

Corrente Teórica	Características	Referências
Teorias Organização Industrial (OI) – Posicionamento	Orientada para uma abordagem racional de fora para dentro das empresas ( <i>outside-in</i> ). Preocupa-se com: estrutura, escolha da posição e valor econômico das indústrias.	(Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer 2012; Casadesus-Masanell & Ricart, 2009. Ghemawat, 2002)
Teoria Baseada na Visão de Recursos	Focada no desenvolvimento e na exploração dos recursos existentes na empresa. Orientada para a racionalidade de dentro para fora ( <i>inside-out</i> ).	(Barney, 1991; Demil & Lecocq, 2010)
Teoria das Capacidades Dinâmicas	Tem como premissa os ambientes de negócios complexos, as transformações rápidas, marcadas por incertezas. Voltada para as capacidades das empresas de integrar, desenvolver e reconfigurar competências internas e externas para inovar e capturar valor.	(Teece et al. 1997; Teece, 2018; Winter & Nelson, 1982)

**Fonte: Elaborada pela autora.**

Ao se compararem as três teorias da estratégia, a capacidade dinâmica demonstra reunir elementos essenciais que se integram ao modelo de negócio em contextos de

incertezas, uma vez que ela gera dinamicidade ao modelo de negócio, atuando na direção estratégica empreendedora da forma de fazer negócios. As capacidades dinâmicas conectam a estratégia aos conhecimentos organizacionais e de mercado, com foco na geração de vantagem competitiva sustentável (Pisano, 2015).

As capacidades dinâmicas constroem atitudes e ações empresariais de identificação de ameaças, por meio do desenvolvimento das capacidades cognitivas e criativas dos indivíduos, processos organizacionais de pesquisas, cocriação, participação ativa no ecossistema, monitoramento de indicadores internos e externos de mercado, entre outros mecanismos. Esse conhecimento gerado é apreendido por ações de gestão dos pontos de estrangulamento na cadeia de valor, no compartilhamento de conhecimento dentro da rede, na criação de mecanismos de proteção da propriedade intelectual e na combinação dos conhecimentos internos e externos. E, por último, a possibilidade de transformação/inação de oportunidades se dá pela liderança, configuração dos ativos e gestão do conhecimento, que alimentam a gestão e as mudanças dos modelos de negócio (Teece, 2007/2018).

Na próxima subseção, as teorias das capacidades dinâmicas são tratadas em detalhes, com o intuito de melhor se definirem e explicitarem seus pressupostos e suas contribuições para o modelo de negócio dinâmico.

### ***2.3.2.1 Teoria das capacidades dinâmicas: origem e estrutura***

No contexto de mudança do ambiente e de estratégia de negócio, as capacidades dinâmicas surgem na literatura como forma de reafirmar as estratégias empreendedoras (Teece, 2014).

Essa teoria é compreendida como a capacidade da empresa de integrar o conhecimento do ecossistema ao organizacional, identificando oportunidades e ameaças, para a construção de estratégias que configuram os recursos internos e externos em ativos, que mantiveram a liderança contínua da empresa, nos ambientes de negócios (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

A Teoria das capacidades dinâmicas apoiada ao empreendedorismo estratégico tem sua fundamentação na escola de economia austríaca a qual preconiza a alocação de recursos por meio de mercados (Teece, 2014), equilibrando o comportamento inovador com a perspectiva de gestão sobre o risco, flexibilidade e investimento (Kringelum, 2014).

No entanto, essas funções estratégicas descritas têm convergência com as funções preconizadas pelas capacidades dinâmicas, a saber:

- a) perceber e moldar novas oportunidades e ameaças, envolvendo as capacidades cognitivas e criativas dos indivíduos, os processos organizacionais de pesquisa, e o desenvolvimento e a cocriação;
- b) aproveitar as oportunidades, por meio de ações como gestão de pontos de estrangulamento (entre os ativos) na cadeia de valor; compartilhamento do conhecimento de negócio dentro de um sistema de redes; criação de mecanismos de proteção aos direitos de propriedade intelectual; combinação de conhecimento de dentro da empresa e entre as empresas;
- c) capacidade de transformar as ameaças e oportunidades, recombinao e configurando ativos e estruturas organizacionais, por meio de descentralização, liderança, coespecialização, governança e gestão do conhecimento (Teece, 2007).

O exercício dessas capacidades gera um fluxo contínuo de inovações e oportunidades tecnológicas que atendem às necessidades mais importantes do mercado e que está de acordo com a capacidade de recursos da empresa (Teece, 2007).

Existe outra vertente teórica sustentada por Eisenhardt e Martin (2000) e, também, por Zollo e Winter (2002), que trata as capacidades dinâmicas como um conjunto de processos e rotinas aprendidos, tornando possíveis a adaptação e o desenvolvimento que intervêm na tomada de decisão estratégica e nas alianças.

Entretanto, no estudo realizado por Peteraf, DiStefano e Verona (2013), é proposta a convergência dessas duas correntes, sendo sugerido por Teece (2014) denominar a gestão dos recursos internos como capacidades comuns associadas às capacidades dinâmicas estratégicas de promoção e inovação do negócio. Essa fusão mostra-se relevante, à medida que a capacidade dinâmica pode ser afetada pelo desempenho organizacional, além de agregar às estratégias, o envolvimento de toda organização, mecanismos e processos que gerenciem e orientem o modelo de negócio para uma única direção (Snukas, 2015).

Para Zahra, Sapienza e Davidsson (2006), a geração das capacidades dinâmicas não garante o sucesso organizacional, pois a relação entre as capacidades dinâmicas e as substanciais – também chamada de ordinária ou de segunda ordem (Easterby-Smith, Lyles, & Peteraf, 2009; Snukas, 2015) – é complexa e entrelaçada.

A literatura define alguns processos organizacionais que concorrem para a construção das capacidades dinâmicas, a saber, a:

- a) coordenação/integração das rotinas na seleção e na combinação de recursos diante da mudança contínua do desenvolvimento dos produtos e serviços, evitando conflitos, desalinhamentos e incoerências dos recursos (Teece, 2007) – também chamada de orquestração de processos (Sniukas, 2015);
- b) aprendizagem, que pode ser entendida como o resultado da prática, experimentação e dos conhecimentos adquiridos sobre a empresa, o setor e os clientes (Easterby-Smith et al., 2009; Sniukas, 2015; Teece, 2007-2014; Zahra et al., 2006; Zollo & Winter, 2002);
- c) reconfiguração ou transformação de recursos existentes, exigindo a criatividade e a agilidade dos gestores na adoção de novos processos (Teece, 2007), bem como mecanismos de implantação e reconfiguração do modelo de negócio, o que exige práticas e metodologias capazes de gerar alinhamento, análises de resultados e rotinas (Sniukas, 2015).

Essa posição de convergência entre as capacidades estratégicas e as capacidades de gestão reforça o atendimento ao preceito do empreendedorismo estratégico que requer a integração de ações estratégicas e empresariais (Hitt, Ireland, Camp, & Sexton, 2002), além de promover o equilíbrio entre o comportamento empreendedor schumpetariano (capacidade visionária e de abrir negócios) e as ações de implementação e de gestão. Esse assunto tem sido tratado como uma estratégia ambidestra, que combina, simultaneamente, as duas ações (Altuntas, 2014; Demil et al., 2015; Hitt et al., 2002; Teece, 2014).

Da mesma forma, à medida que as capacidades dinâmicas são atreladas ao modelo de negócio – que tem a função de repensar, criar e adaptar o *design* de negócio –, os negócios atendem às mudanças do ambiente, às novas tecnologias e às novas preferências dos consumidores (Amit & Zott, 2015).

O dinamismo do modelo está em congregar um sistema de atividades desenvolvido e ativado para satisfazer as necessidades dos mercados (Zott & Amit, 2010) na medida em que o modelo articule a lógica e forneça dados e outras evidências que demonstrem como a empresa cria e entrega valor para os clientes (Teece, 2010).

A integração das capacidades dinâmicas ao modelo de negócio possibilitará a proposição de um quadro conceitual que reúna e integre o modelo aos conceitos de capacidades dinâmicas e capacidades comuns, num ecossistema de negócio da empresa focal para criar valor e gerar vantagem competitiva sustentável.

### *2.3.3 Busca pela criação de valor e geração de vantagem competitiva sustentável*

A discussão sobre a dinamicidade perpassa não apenas pelos modelos de negócios como, também, pela dinâmica competitiva, que traz novas concepções teóricas para a área de estratégia, tendo em vista os ambientes caracterizados por alta competitividade e mudanças. Todavia, como discutido na seção anterior, o modelo de negócio dinâmico tem o papel fundamental de decodificar o ecossistema de negócio, objetivando agregar ao negócio a criação de valor por meio da identificação de parcerias, novos modelos de funcionamento e relacionamento comercial (Achetenhagen et al., 2013; Amit & Zott, 2012; Amit & Zott, 2015; Demil et al., 2015; Massa et al., 2016; Tecee, 2014; Wirtz et al., 2016).

Esse ambiente de negócio complexo impõe um desafio ao modelo de negócio, o de ultrapassar o conceito tradicional de captura de valor para a criação de valor, tendo o cliente como foco (Adner & Zemsky, 2006; Piteles, 2008; Demil et al., 2015).

Os termos criação e captura de valor têm configurações próprias nas teorias de estratégia. Isto também ocorre no modelo de negócio dinâmico, mas, ao longo do tempo, o tema apresentou evoluções conceituais que convergiram para o conceito de vantagem competitiva (Massa et al., 2016; Wirtz et al., 2016).

A concepção de valor nas teorias do posicionamento é compreendida como valor econômico, ou seja, a rentabilidade ou a taxa de retorno sobre o capital dadas pelos níveis de satisfação de benefícios percebidos, menos a posição subótima relativa de custos. Dessa forma, as empresas que se mantêm no ponto máximo da fronteira da produtividade obtêm vantagem competitiva (Porter & Millar 1985).

Apesar do conceito de valor avançar para a concepção de uma competição estendida por valor, ultrapassando o conceito de concorrência apenas entre rivais, essa visão está calcada na perspectiva de custos da Organização Industrial, estendendo-se para a atratividade e posição competitiva das empresas no mercado (Ghemawat, 2002).

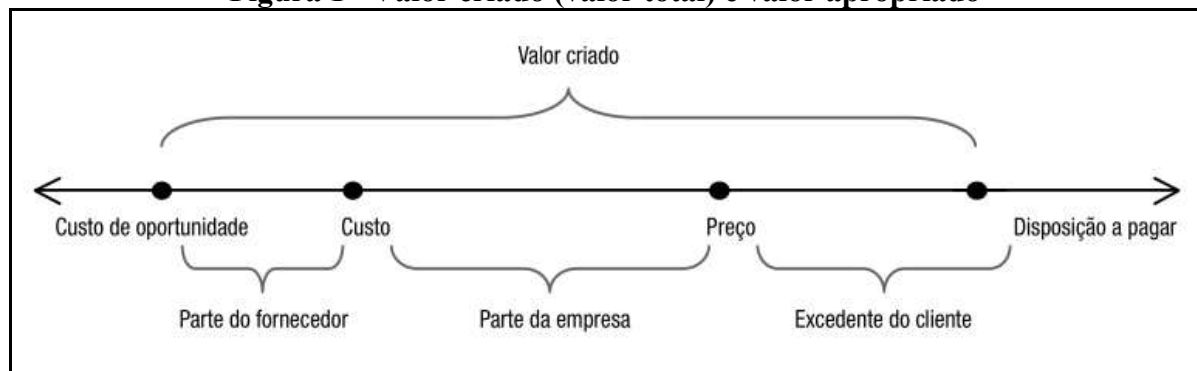
Já a teoria baseada em recursos procura distinguir-se da teoria do posicionamento; o ponto de partida para a análise da empresa encontra-se no conjunto e na combinação singular de recursos e competências (Barney, 1991). Essa teoria tem como pressupostos a heterogeneidade e a imobilidade dos recursos, no entanto, para fins de obtenção e manutenção da vantagem competitiva, importa que eles sejam valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis (Barney, 1991).

Contudo, somente a visão de superioridade dos produtos ou serviços causada pela escassez dos recursos no mercado pode gerar ambiguidade no que diz respeito à vantagem

competitiva sustentável. Na teoria das capacidades dinâmicas, tem-se o aproveitamento das oportunidades como foco de maior vantagem competitiva (Teece, 2007), sendo ele um desdobramento da capacidade de criação de recursos escassos, identificação de oportunidades e implantação estratégica de ativos de valor para o cliente. A inovação tecnológica é compreendida como um dos mecanismos de captura de valor no mercado, podendo ser facilmente imitada, o que requer inovação nos modelos de negócios como forma de criação de valor e de sustentação da vantagem competitiva (Teece, 2010).

Em 1996, Brandenburger e Stuart, partindo do conceito traçado pelas teorias de posicionamento, propuseram a ampliação do conceito de “criação de valor” para “valor apropriado” considerado como o intervalo de valor criado (valor total), entre as fronteiras entre a disposição do cliente para pagar e o custo de oportunidade dos fornecedores.

**Figura 1 - Valor criado (valor total) e valor apropriado**



Fonte: Adaptação de Brandenburger e Stuart (1996, p.10).

Observe-se, na Figura 1, que o “valor criado” tem como pressuposto o custo de oportunidade e a disposição do cliente para pagar pelo bem ou benefício a ser adquirido. Tanto o custo de oportunidade, como a disposição dos clientes depende de condições externas dos ambientes de negócios, pois os clientes formulam suas percepções por meio de diferentes mecanismos de informações, de ofertas concorrenciais e influências que podem interferir na sua percepção. Assim, quando os clientes percebem que o valor é superior, assumem a concepção de valor acrescentado preconizado por Brandenburger e Stuart (1996).

Já “o valor apropriado”, ou “capturado”, tem como premissa o preço e o custo que dependem do desempenho da empresa nesse contexto empresarial. Para esses autores, as condições de criação e a captura de valor dependem das características dos compradores, das empresas e dos fornecedores, nos diversos ambientes de negócios.

Esses entendimentos foram posteriormente aprofundados, trazendo à discussão a importância do contexto das empresas na criação e na manutenção de vantagem competitiva, ou seja, a interação entre empresa, clientes e cadeia de valor (Demil et al., 2015; Massa et al., 2016; Wirtz et al., 2016).

Piteles (2008), validando essa visão, define a criação de valor como o valor acrescentado pela firma. O valor capturado é aquele que a empresa apropria do ecossistema de negócio (consumidor, concorrência e fornecedor). Esses dois conceitos de captura e criação de valor têm se tornado indissociáveis (Demil et al., 2015), uma vez que a captura de valor pode alavancar a criação de um novo valor e vice-versa. Por exemplo: à medida que a empresa age no mercado com a intenção de capturar valor, ela pode trazer uma atuação tão diferenciada, que a captura pode virar uma criação de valor que, a longo prazo, será difícil de ser copiada.

Nesse sentido, a literatura tem aliado os conceitos de “valor” e de “modelo de negócio” como o início da busca pela vantagem competitiva sustentável (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). O modelo de negócio é visto como um articulador da proposta de valor com as condições tecnológicas e com as condições de recursos de mercado, que identifica os segmentos, a estrutura da cadeia de valor, os custos e o potencial de lucro (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

A abertura para a participação e o envolvimento de parceiros, fornecedores, clientes, e até de empresas do mesmo setor, na criação de valor se apresentam como um novo passo que surge na literatura de modelo de negócio (Massa et al., 2016; Zott & Amit, 2013). Para Massa et al. (2016), a criação de valor construída pelos modelos de negócios dinâmicos por meio dos ecossistemas rompe com as teorias tradicionais de estratégias, pois não se limita a buscar valor na demanda estabelecida, mas na identificação de valor na procura dos clientes e de outros membros do ecossistema de negócio, de forma contínua.

A partir da conceituação do valor ambivalente na busca pela vantagem competitiva, Casadesus-Masanell e Heilbron (2015) reconsideraram a natureza e a relevância estratégica do modelo de negócio, demonstrando que o modelo é uma constelação de ações que seguem a autoridade da empresa nas decisões e negociações, alinhadas com o ambiente externo e com a constituição interna do mesmo.

Portanto, o modelo de negócio dinâmico demonstra reforçar a visão estratégica empreendedora para a forma de fazer negócios, renovando-se e rejuvenescendo-se, por meio da identificação e transformação de oportunidades e ameaças na criação de valor para os clientes e envolvidos no ecossistema de negócio (Teece, 2007).

## 2.4 Análise do Modelo de Negócio Canvas (*Business Model Canvas*) na perspectiva dinâmica

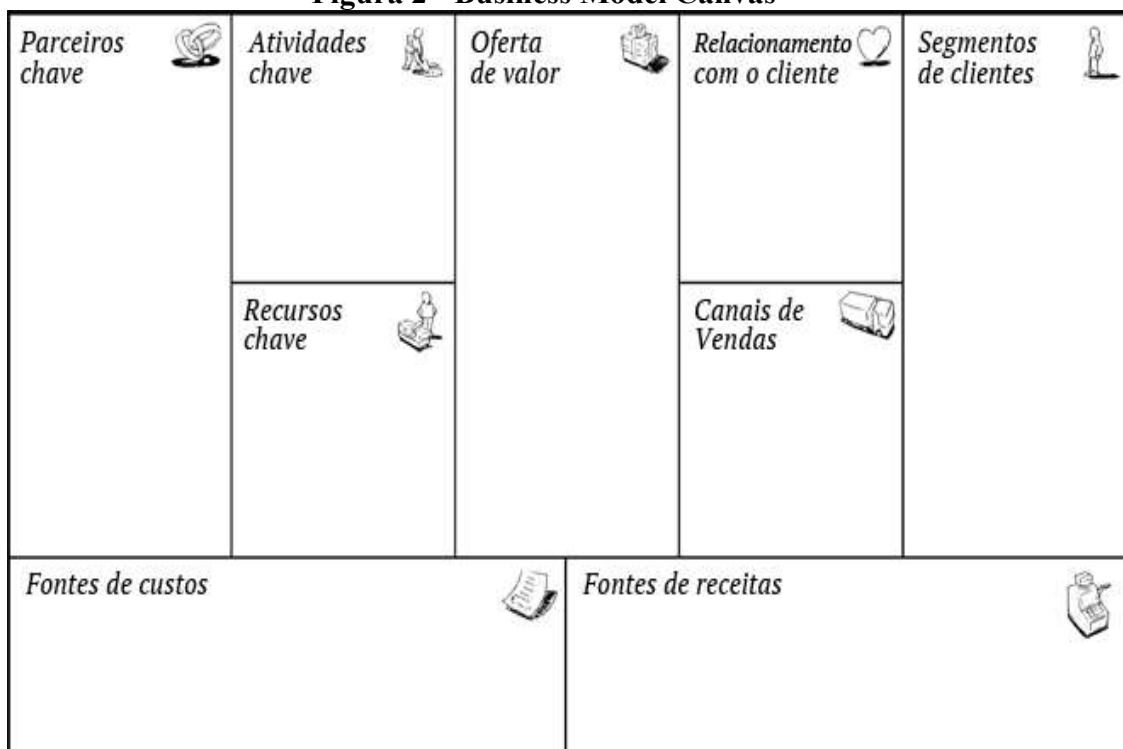
Esta seção tem o objetivo de analisar o *Business Model Canvas*, conforme as três premissas teóricas de um modelo sob uma abordagem dinâmica, a saber:

- design* do modelo de negócio: interdependência e conexão dos elementos constituintes;
- modelo de negócio atrelado à concepção estratégica das capacidades dinâmicas;
- criação de valor e geração de vantagem sustentável pelo modelo de negócio.

O *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010) surge como uma proposta para atender aos mercados de alta incerteza, tecnologia, complexidade e competitividade, o que a aproxima da abordagem conceitual de modelo de negócio voltado para inovação e mercados competitivos, complexos e dinâmicos (Osterwalder, 2004).

Atualmente, o Canvas é um dos mais usados modelos de negócios, no meio empresarial, que busca reunir conceitos importantes de estratégia em um modelo simples e visual. É uma ferramenta para descrever o modelo de negócios de uma organização, explicitando como ela cria, entrega e captura valor composto por nove elementos (Figura 2).

**Figura 2 - Business Model Canvas**



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010).

O Modelo de negócio Canvas teve sua primeira estrutura espelhada na metodologia *Balanced Scorecard* criada por Kaplan e Norton (1992) e organizado em quatro blocos: produto, interface com o cliente, gestão da infraestrutura e aspectos financeiros, e desdobrado em nove elementos: proposição de valor, cliente, canal de relacionamento, receita, configuração de valor, capacidades, parceria e custos (Osterwalder, 2004).

A figura 8 apresenta o quadro-síntese do Canvas que se propõe a registrar as contribuições para a construção de um modelo de negócios, por meio de figuras, palavras-chave, e utilizando-se de uma linguagem visual. As subseções, a seguir, apresentam uma análise do Canvas sob a perspectiva de um modelo de negócio dinâmico.

#### *2.4.1 Análise do design do Business Model Canvas: interdependência e conexão dos elementos constituintes.*

A literatura de modelo de negócio tem sido considerada fragmentada, devido ao seu desenvolvimento histórico e às variadas perspectivas dos autores (Demil & Lecocq, 2010; Osterwalder, 2004; Zott & Amit, 2013; Wirtz et al., 2016). Não distante dessa realidade, o conceito do *Business Model Canvas*, doravante BMC, proposto por Osterwalder (2004) também passou por alterações ao longo do tempo. Inicialmente, a ênfase do conceito do *Business Model Canvas* estava na unidade de negócio, apesar de se comprometer com a criação de valor (Osterwalder, 2004).

Em outro momento, ampliou-se a conceituação para a criação, captura e entrega de valor, porém, reforçando a representação visual dos componentes constituintes do negócio em um quadro (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Finalmente, o conceito do BMC focou na construção de um modelo de negócio amigável e de fácil compreensão no qual a proposta de valor era o elemento central (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith, 2014). No entanto, observa-se que os conceitos do BMC denotam assumir a função estática de uma ferramenta ou quadro descritor da ideia e dos componentes de negócio, apesar de se comprometerem com a criação e a captura de valor.

Segundo Fritscher e Pigneur (2015), o quadro estrutural (*framework*) do *Business Model Canvas* apresentou evoluções ao longo do tempo, em função das críticas às quais foi submetido, desde sua concepção inicial. Com a criação do quadro Canvas (2010), os autores afirmam que houve um aprimoramento da estrutura didática de apresentação do modelo capaz de promover a simplificação das complexidades do negócio, tornando-o intuitivo e simples. Com essas alterações, as sinalizações das relações e interações entre os componentes

constituintes do modelo foi perdida, o que levou a uma forma estanque de composição e análise.

O processo de agrupamento, ligações, conexões e dinâmica entre os componentes ou atividades de um quadro estrutural (*framework*) é considerado fundamental para o alcance da criação e da captura de valor (Afuah & Tucci, 2003; Amit & Zott, 2015). O Quadro 5 apresenta as alterações do BMC, ao longo do tempo.

**Quadro 5 - Principais aspectos e evolução da abordagem do *framework Business Model Canvas***

Ano	2004	2010	2014
Título	The business model ontology: a proposition in a <i>design science</i> approach	Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers	Value Proposition <i>Design</i> : How to Create Products and Services Customers Want.
Autores	Osterwalder, A.	Osterwalder & Pigneur, 2010	Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith.
Local	l' Université de Lausanne l'ecole des hautes etudes commerciales	John Wiley & Sons	John Wiley & Sons
Destaque	<p>Foi apresentado como modelo ontológico.</p> <p>Descreve os blocos de construção-chave e suas interações com seus nove elementos.</p> <p>Concentrou-se em identificar o que é fornecido, para quem, como é produzido e quanto gera de lucro.</p> <p>O escopo do BM é limitado ao negócio em si, sem haver mecanismos de análise e interação com os fatores ambientais.</p>	<p>Concentra-se na apresentação e aplicação didática do modelo.</p> <p>Criação do Quadro Canvas, e, conseqüentemente, há perda das sinalizações das relações e interações entre elementos do modelo anterior.</p> <p>Alteração nos nomes dos elementos constituintes do BM, em relação ao anterior.</p> <p>Apresentou várias ferramentas de identificação e análises de fatores ambientais agregadas ao modelo, porém, ainda, planilhas estanques ao modelo.</p>	<p>O texto concentra-se nas formas de compreender as demandas dos clientes para a definição da proposta de valor.</p> <p>Traz uma perspectiva visual influenciada pelas teorias de <i>design-thinking</i>.</p>

**Fonte: Elaborado pela autora.**

Apesar de a literatura e os autores do *Business Model Canvas* afirmarem a importância da inter-relação e interdependência dos elementos constituintes (Achetenhagen et al., 2013; Afuah & Tucci, 2003; Amit & Zott, 2015; Demil & Lecocq, 2010; Demil et al., 2015; Lecocq et al., 2010) o *framework* Canvas não demonstra ser efetivo nesse aspecto.

A apresentação do quadro visual do BMC não define para o usuário uma ordenação entre elementos com seus parâmetros e indicadores capazes de estabelecer uma interdependência entre elementos, e, conseqüentemente, entre blocos, conforme a idealização conceitual do modelo.

A navegação no quadro Canvas é livre, podendo o usuário definir as relações entre os componentes, sem traçar uma correspondência entre eles, o que acarreta a ausência de interação e a perda do *design* do modelo. Isso reforça a percepção de que o BMC é um quadro estático que o empreendedor preenche de forma aleatória, destoando-se da proposta conceitual de ser um modelo que traduz uma concepção de negócio a ser melhorada, comparada e recriada.

Portanto, o *design* do BMC não atende a uma perspectiva dinâmica, hábil para “criar, ajustar e afinar. E, se necessário, substituir os modelos de negócios, sendo fundamental para as capacidades dinâmicas” (Teece, 2007, p. 1323).

#### 2.4.2 Análise da concepção estratégica das Capacidades Dinâmicas aplicadas ao Business Model Canvas.

No estudo de Wirtz et al., (2016) sobre a origem e a conceituação de modelo de negócio, a abordagem utilizada por Osterwalder (2004) é classificada, inicialmente, dentro de uma perspectiva de base tecnológica, migrando para uma orientação organizacional. Essa classificação merece ser discutida, pois o Canvas traz em sua estrutura um olhar híbrido, tanto do mercado (*outside*) – chamado pelo autor de “lado direito” – quanto organizacional (*inside*) – chamado “lado esquerdo”. Essa dualidade estratégica do modelo pode ser compreendida, quando Osterwalder e Pigneur (2010) apresentam os elementos constituintes com seu detalhamento conceitual e as bases de referências que refletem as duas visões estratégicas (Quadro 6).

**Quadro 6 - Estrutura conceitual do modelo de negócio Canvas – 2010**

Interface	Componentes	Conceitos	Referências
C L I E N T E	Segmentos de Clientes	Definem o tipo de consumidor que a empresa busca.	(Hagel & Armstrong, 1977; Kotler, 1999; Neal & Wurst; 2001).
	Proposta de Valor	Descreve todo o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes. Ela é compreendida pelo autor como o motivo pelo qual os clientes escolhem a empresa.	Kambil e Ginsberg (1997).
	Canais	Descrevem como uma empresa entrega a proposta de valor aos segmentos de clientes. Normalmente, uma empresa dispõe de um ou mais canais diretos e indiretos que podem ser divididos nos links deles.	(Dolan, 2000; Ives & Learmonth, 1984; Ives, 1999; Moriarty & Moran, 1990; Muther, 2002)
	Relacionamento com clientes	Descreve a relação entre a companhia e o segmento de clientes.	Blattberg e Getz (2001).
	Fontes de receitas	Descrevem o dinheiro periódico a ser recebido do valor ofertado pela companhia. Também definem o mecanismo é usado para determinar o preço desse valor ofertado.	(Klein & Loebbecke, 2000; Pitt & Berthon, 1999).
E M P R E S A	Atividades- Chave	Ações que uma empresa realiza para fazer o negócio e alcançar suas metas.	(Fjeldstad & Haanaes; 2001; Porter & Millar, 1985)
	Principais Recursos	Os recursos são absorvidos pelo processo de criação de valores. Eles são formas de aptidão de que a empresa precisa para fornecer as propostas de valor.	Grant, 1991; Wernefelt (1984).
	Parcerias Principais	As parcerias são acordos de cooperação iniciados entre duas ou mais companhias independentes com o objetivo de criar um projeto ou atividades em conjunto por meio da organização das capacidades, recursos e a atividades necessárias.	(Brandenburger & Stuart, 1996; Child & Faulkner, 1998; Dussauge & Garrette, 1999; Tapscott & Ticoll, 2000).
	Estrutura de Custos	Mede todos os custos monetários de uma empresa.	Maïte e Aladjidi (1999).

**Fonte: Elaborado pela autora com dados extraídos de Osterwalder e Pigneur (2010).**

Contudo, percebe-se que o BMC não apresenta uma decisão estratégica definida que possa conduzir suas atividades, como preconiza a literatura de modelo de negócio dinâmico, e muito menos mecanismos de captação e transformação do modelo, ao longo do tempo. Nessa perspectiva, o Canvas traz em si condições para atrelá-lo a uma estratégia de capacidades dinâmicas, o que permitiria a atualização contínua do modelo, tornando-o dinâmico. Porém, exigiria a criação de rotinas, parâmetros organizacionais, e de mercado (Zott & Amit, 2014) capazes de romper com a estrutura atual estática e descritiva do modelo de negócio.

Outra análise crítica da versão do *Business Model Canvas* (2010) é a interface do ambiente externo com o modelo que compromete a captação e transformação de informações em ações estratégicas. Osterwalder e Pigneur (2010) esforçaram-se para trazer mecanismos complementares existentes na academia, para a leitura de ambientes e as análises de cenários combinados ou adaptados ao Canvas.

Entre os exemplos estão: modelo de cinco forças, análise SWOT (*Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)), modelo de análises de investimento do Oceano Azul e a matriz de gerenciamento de múltiplos modelos de negócios. Porém, percebe-se que há um distanciamento e desconhecimento desses mecanismos complementares na utilização do modelo.

Em 2012, o novo quadro estrutural (*framework*) agrega ao BMC a proposta de criação de valor, apresentando metodologias de análises do perfil dos clientes e criação de valor, com fundamentação das necessidades dos clientes. Contudo, o modelo ainda não resolve a abordagem estratégica para a tomada de decisão de forma a configurar-se como uma ferramenta complementar que pode auxiliar na análise e reconfiguração dos modelos existentes.

#### 2.4.3 Análise do Business Model Canvas como indutor de criação de valor e geração de vantagem sustentável.

A conceituação dos diferenciais da proposta de valor estabelecidos reflete sua definição como um componente que descreve todo o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes (Osterwalder, 2004; Osterwalder & Pigneur, 2010). A construção da proposta de valor para os autores apropria-se da visão baseada em recursos (quando identifica as condições de gerenciamento e de infraestrutura da atividade) e da visão de posicionamento (quando interpreta as condições de interface da empresa com seus

consumidores, canais de distribuição, relacionamento e comunicação com os clientes).

Tal movimento é fator gerador do modelo de receita e da estrutura de custos do Modelo Canvas. No entanto, a ausência de dinamicidade na construção e na gestão do modelo de negócio pode comprometer sua proposição de valor. A gestão apoia-se na interdependência entre os componentes do modelo que gera sistemas dinâmicos integrados de ações promotoras da proposta de valor, podendo ser alterado e melhorado constantemente. Já a construção do modelo requer mecanismos de captura e transformação das informações externas a ele associadas.

Dentro da abordagem do modelo de negócio como vantagem competitiva, as definições de métricas para mensuração do valor nos *frameworks* de negócios têm sido um ponto a ser considerado. O Modelo Canvas tem sua equação de valor expressa pela relação de receitas menos custos (Osterwalder & Pigneur, 2010), sendo considerada simplista, por não possibilitar a análise de alavancagem econômica que justifique a entrega de valor em escala. Além disto, a ausência de indicadores econômicos (lucratividade, rentabilidade e ebitda) nos componentes do modelo pode tornar inviável a geração de custos e receitas de um novo modelo de negócio.

Segundo Demil et al. (2015), nas últimas décadas, a pesquisa sobre o tema modelo de negócio intensificou-se. Porém, a pesquisa empírica é rara, fazendo-se necessário ampliar o conhecimento acerca do modelo implantado e de como ele muda ao longo do tempo. A pesquisa empírica sobre o Canvas, assim como os outros modelos, também apresenta essa escassez, não permitindo a realização de testes das premissas teóricas do modelo.

A aplicação empírica, como teste do modelo de negócio, ocorreu na tese de Osterwalder em 2004, na qual ele estuda o caso Montreux Jazz Festival. Essa análise evidencia a dificuldade na aplicação do modelo, tendo em vista a ausência de indicadores quantitativos e qualitativos, que, cruzados, deveriam responder à equação final de geração de valor, conforme o autor definiu em seu referencial teórico.

Ele ainda utilizou outras técnicas de mensuração de processos e recursos, as quais deixam transparecer a adoção de instrumentos, detalhamentos e definições de indicadores para a quantificação da geração de valor que não estão presentes na proposta teórica do *Business Model Canvas*. Esse fato teve ressonância no estudo realizado em instituições financeiras por Teixeira e Lopes (2016), que avaliaram a criação de valor econômico a partir do Canvas.

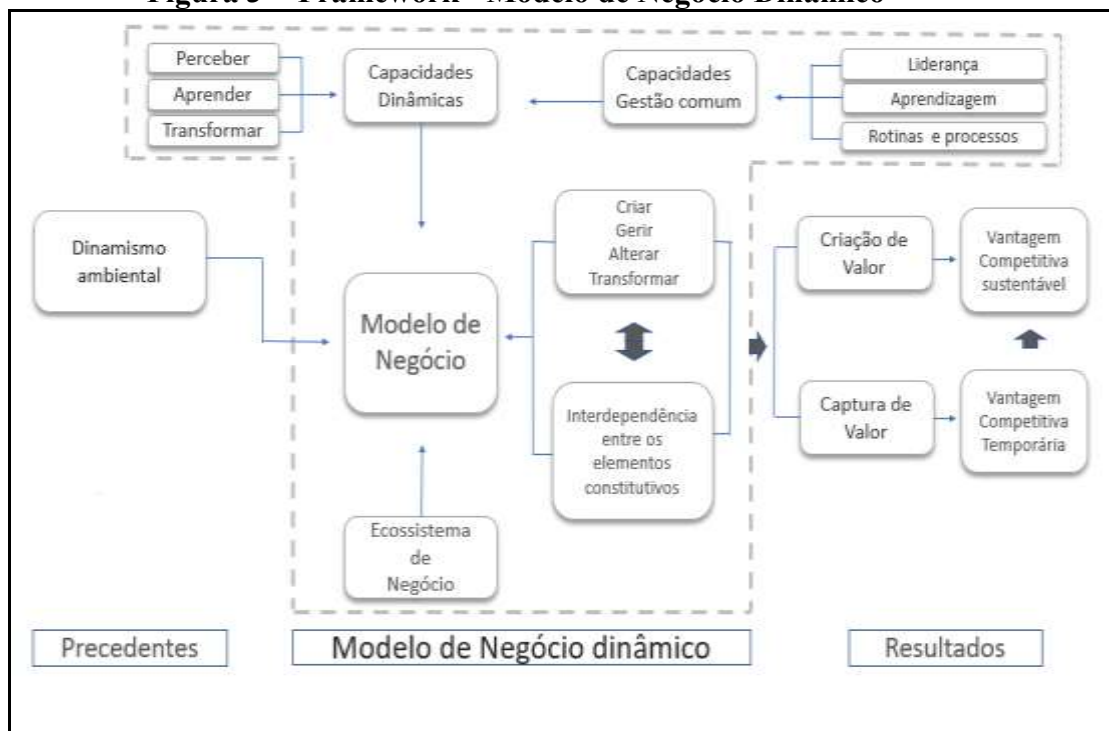
## 2.5 Proposta de *framework*: modelo de negócio com abordagem dinâmica

A dinamicidade do modelo de negócio requer a compreensão de precedentes e a integração de um quadro conceitual. Estes requisitos servem para responder à complexidade e instabilidade dos ambientes que as *startups* vivenciam. Além disto, contribuem para o entendimento da criação de valor aos clientes e a geração de vantagem competitiva sustentável nos negócios. Este estudo assume que o modelo de negócio isolado torna-se incapaz de gerar dinamicidade, sendo necessário integrá-lo às capacidades dinâmicas, capacidades de gestão e ao conhecimento e participação do ecossistema de negócio.

A lógica estrutural do *framework* do Modelo de Negócio Dinâmico é mostrada na Figura 3. No lado esquerdo do diagrama (Figura 3), o dinamismo ambiental é colocado como um precedente para uma abordagem dinâmica do modelo de negócio, à medida que ele impacta e interfere nas condições de existências das *startups*, na atuação e configuração do modelo de negócio.

O dinamismo ambiental nos negócios é compreendido como a taxa de mudança e inovação que gera a imprevisibilidade nos empreendimentos e a incerteza nas ações dos clientes (Li & Liu, 2014). Os ambientes de alta mudança tecnológica e inovação são um fenômeno que permite às atividades de nichos integrarem-se em redes de massa, gerando escala, e ligando os pequenos compradores e vendedores em uma escala global (Armstrong, 2006). Além disto, impacta os marcos regulatórios existentes; e novos hábitos de consumo e atitudes sociais, em favor da transparência, abertura, colaboração e compartilhamento das informações, produtos e serviços (Pisano et. al., 2015).

No entanto, esse contexto levanta a questão de que quanto maior o dinamismo ambiental nos negócios, maior será a necessidade de velocidade de ação para ganhar vantagem competitiva (Yang & Meyer, 2015). Consequentemente, será mais difícil as empresas manterem uma vantagem competitiva sustentável (D'aveni et al., 2010), principalmente no ambiente em que as *startups* estão inseridas, necessitando, por isto, de uma configuração dinâmica dos modelos de negócios.

**Figura 3 - Framework - Modelo de Negócio Dinâmico**

Fonte: Elaborado pela autora.

O dinamismo ambiental impõe aos empreendedores a necessidade dinâmica de mudança, inovação, além do desenho e redesenho dos modelos de negócios, como base para a captura e criação de valor total entre as partes envolvidas (Amit & Zott, 2014; Johnson, Scholes, & Whittington, 2008; Massa et al., 2016; Wirtz et al., 2016). Isto pode dificultar a imitação do valor que se configura na vantagem competitiva (Teece, 2007) e conferir maior poder de barganha da empresa focal, em relação aos seus concorrentes (Zott & Amit, 2010).

Dentro da perspectiva dinâmica de negócio, o modelo de negócio terá que assumir a função de criar, gerir, redefinir e se transformar de forma contínua e recursiva (Achtenhagen et al., 2013; Cavalcante et al., 2011; Demil et al., 2015; Wirtz et al., 2016; Massa et al., 2016). Assim, é importante que ele se diferencie de um modelo com uma abordagem estática, que não possui mecanismos de retroalimentação de informações, não sendo capaz de capturar as mudanças e se transformar, à medida que as condições internas e externas reconfiguram-se.

Portanto, esta proposta de tornar o BMC em uma abordagem de dinâmica está alicerçada na concepção de modelo de negócio como lógica mental, de esquemas cognitivos/linguísticos (não formais), de como fazer negócios (Massa et al., 2016), traduzido pelo empreendedor como mapa mental que possa ser alterado com facilidade e agilidade. Sob uma perspectiva sistêmica, o modelo de negócio articula as atividades e interdependências dos elementos constituintes, integrando o modelo à estratégia das capacidades dinâmicas, às

capacidades de gestão e intervindo no ecossistema de negócio, apesar do BMC atuar como uma narrativa de como funciona o negócio. Essa proposta se diferencia, na medida em que propõe a criação de interações e interdependências dos elementos constituintes do modelo, incorporando uma visão e capacidades estratégicas, recursos, indicadores e complementos de gestão. Isso faz com que BMC deixe de se configurar como uma ferramenta meramente descritiva e estática de negócio, para uma visão estratégica do negócio que possa ser alterada a qualquer momento.

Além disso, o modelo também diferencia da proposta apresentada por Cosenz e Noto (2018) para o Modelo de Negócio Dinâmico, o qual os autores definem como uma ferramenta estratégica, mas, seguindo a mesma classificação conceitual de modelo de negócio do Canvas (Massa et al., 2016), ou seja, modelo atuando como ferramenta, sem trazer a possibilidade de agregação de complementos e conceitos (Achtenhagen et al., 2013).

No centro do diagrama (Figura 3), encontram-se as premissas discutidas:

- a) *design* do modelo de negócio: interdependência e conexão dos elementos constituintes e
- b) modelo de negócio atrelado à concepção estratégica das capacidades que dinamizam o modelo de negócio.

A interdependência entre os componentes do modelo gera sistemas dinâmicos integrados às ações promotoras da proposta de valor, podendo o modelo de negócio ser alterado e melhorado constantemente. Mas, para que esse sistema de atividades alcance condições dinâmicas é preciso alinhamento com as funções estratégicas e apoio por capacidades de gestão. Dessa forma, a construção do modelo de negócio requer mecanismos de captura e transformação das informações externas a ele associadas, traduzindo no modo de fazer negócio as necessidades dos clientes (Lecooq et al., 2010). Assim, o *design* do modelo de negócio adapta-se às preferências dos clientes e às novas tecnologias (Amit & Zott, 2014), subsidiando a tomada de decisão, seja para alinhar e negociar com fatores externos ou para melhor definição dos recursos internos (Casadesus-Masanell & Heilbron, 2015).

Para uma abordagem dinâmica o modelo de negócio se alinha estrategicamente às capacidades dinâmicas que têm o potencial de resolução de problemas, com vistas a perceber oportunidades e ameaças, apreender e transformar/innovar (Li & Liu, 2014), além de implementar, rapidamente, os modelos de negócios, testar e refinar os mesmos (Teece, 2014).

Dessa forma, as capacidades dinâmicas têm o papel de condução e combate às alterações dinâmicas do ambiente de negócio (Teece et al., 1997) necessárias às *startups*.

As *startups* adotadas de capacidades dinâmicas possuem mecanismos que contribuem para a efetiva dinamicidade e configuração contínua dos modelos de negócios. Dentre os exemplos de mecanismos, recursos e ferramentas utilizados, os seguintes podem ser evidenciados: a realização de pesquisa, a cocriação, as experiências organizacionais e as informações aplicadas às análises estratégicas. As capacidades dinâmicas atreladas aos modelos de negócios são de vital importância para a empresa manter lucratividade a longo prazo, incluindo a capacidade de projetar, ajustar e gerenciar modelos de negócios (Teece, 2014).

O Quadro 7 sintetiza os principais conceitos desenvolvidos nas subseções 2.2.3 e 2.3.2.1, que tratam dos construtos constituintes da Teoria das Capacidades Dinâmicas.

**Quadro 7 - Síntese da Teoria das Capacidades Dinâmicas**

Quadro Síntese - Teoria das Capacidades Dinâmicas			
Construtos	Conceito	Referências	Itens Avaliados na Pesquisa
Perceber oportunidade e ameaça (PAO)	Capacidades cognitivas e criativas dos indivíduos; processos organizacionais de pesquisa e desenvolvimento e cocriação.	(Easterby-Smith et al. 2009; Zahra, Sapienza, Davidsson, 2006; Sniukas, 2015 Teece, 2007-2014; Zollo & Winter, 2002)	PAO1 - O corpo gerencial tem capacidades criativas e conhecimento do negócio e do mercado. PAO2 - Possui ações de pesquisa, como: avaliação de satisfação dos clientes e melhoria do serviço ou produto. PAO3 - Têm ações de cocriação ou envolvimento dos clientes e fornecedores na melhoria do negócio. PAO4 - Realiza pesquisa e analisa relatórios de dados.
Apreender (A)	Ações como gestão de pontos de estrangulamento (entre os ativos) na cadeia de valor; compartilhamento do conhecimento de negócio dentro de um sistema de redes; criação de mecanismos de proteção aos direitos de propriedade intelectual; combinação de conhecimento de dentro da empresa e entre as empresas	(Easterby-Smith et al. 2009; Zahra et al. 2006; Sniukas, 2015; Teece, 2007-2014; Zollo & Winter, 2002)	A1 - O corpo gerencial discute as condições do mercado e da <i>startup</i> de forma sistematizada. A2 - Combina o conhecimento de dentro da <i>startup</i> e o de mercado nas ações e estratégias. A3 - Existe compartilhamento do conhecimento de negócio dentro de um sistema de redes. A4 - Aplica ações na gestão de pontos de estrangulamento (entre os ativos) na cadeia de valor.
Transformar/Inovar (TI)	Configurando ativos e estruturas organizacionais por meio de descentralização, liderança, coespecialização, governança e gestão do conhecimento	(Easterby-Smith et al. 2009; Zahra et al. 2006; Sniukas, 2015; Teece, 2007-2014; Zollo & Winter, 2002)	TI1 - Exerce liderança no mercado. TI2 - Procura descentralizar as estruturas organizacionais. TI3 - Faz gestão do conhecimento dentro da empresa e fora. TI4 - Inova na gestão e nos produtos e serviços.

**Fonte: Elaborado pela autora, 2019.**

De acordo com a literatura discutida nas subseções 2.2.3 e 2.2.3.1, as capacidades dinâmicas não atuam de forma isolada, sendo que elas são conciliadas com as capacidades de gestão/comuns (liderança, aprendizagem e gestão dos processos e rotinas das empresas). Essa convergência entre as capacidades estratégicas e de gestão concorre para uma atitude de melhoria e inovação do modelo de negócio, à medida que os gestores aplicam de forma efetiva seu conhecimento, o espírito empreendedor e a gestão dos recursos (Penrose, 1989). Esses conceitos estão sintetizados no Quadro 8, a seguir.

**Quadro 8 - Síntese da Capacidade Comum/ Gestão**

Quadro Síntese – Capacidade de Gestão/ Comum			
Construtos	Conceito	Referências	Itens Avaliados
Liderança (LI)	Difusão e construção do modelo de negócios, cultivo da cultura de mudança e inovação. Forte cultura organizacional, comprometimento dos funcionários.	(Easterby-Smith et al. 2009; Zahra et al. 2006; Sniukas, 2015; Teece, 2007-2014; Zollo & Winter, 2002)	L1 - Difunde e constrói o modelo de negócio com equipe. L2 - Desenvolve a cultura de mudança e inovação junto da equipe. L3 - Mantém forte a cultura organizacional. L4 - Os funcionários são comprometidos.
Aprendizagem (AP)	Adoção de mecanismos de aprendizagem em relação ao conhecimento do cliente, setor e da empresa para que seja trabalhada a difusão do conhecimento, o envolvimento das equipes e a capacitação para inovação, adaptação e mudança.	(Easterby-Smith et al. 2009; Zahra et al. 2006; Sniukas, 2015; Teece, 2007-2014; Zollo & Winter, 2002)	AP1 - Utiliza de mecanismos de difusão do conhecimento (reuniões, treinamentos, grupos de discussão na internet). AP2 - Adota mecanismos de aprendizagem em relação ao conhecimento do cliente. AP3 - Usa técnica de envolvimento e treinamento das equipes. AP4 - Tem capacitação para inovação, adaptação e mudança.
Gestão de Rotinas e Processos (GRP)	Práticas e metodologias capazes de gerar alinhamento, análises de resultados e rotinas	(Easterby-Smith et al. 2009; Zahra et al. 2006; Sniukas, 2015; Teece, 2007-2014; Zollo & Winter, 2002)	GRP1 - É prática fazer alinhamento e dar <i>feedback</i> para equipes. GRP2 - Utiliza indicadores para análises de resultados. GRP3 - Os processos são roteirizados e conhecidos. GRP4 - Praticam metodologias de análises de problemas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Além das capacidades dinâmicas, outro pressuposto agregado ao modelo de negócio dinâmico é a contextualização do ecossistema ao modelo, de forma que venha contribuir para a concepção e alteração de seus elementos, retroalimentando os sistemas com informações (Amit & Zott, 2010), ocorrendo uma “causalidade circular recursiva” (Morin, 1989), ou seja, a retroalimentação contínua da entrada de novas informações que contribuirão para a gestão e mudança no modelo de negócio (Lecocq et al., 2015).

O termo ecossistema tem raízes na teoria de sistema e na evolução biológica (Moore, Ruitter, & Hunt, 1993), sendo definido como uma “comunidade econômica que tem uma variedade de partes interessadas e inter-relacionadas que-se-co-evoluem” (Rong & Zhao, 2018, p. 168). O funcionamento do Modelo de Negócio Dinâmico se dá a partir do ecossistema de negócio, entendido no texto como sendo a relação da empresa focal com seus clientes, fornecedores, acionistas e concorrentes, o que tem impacto sobre todos. Diante disso, Teece (2007) propõe o monitoramento, reação e a interação do ecossistema via capacidades dinâmicas das empresas.

Já, na perspectiva em que o ecossistema se pauta pela afiliação de intervenientes às redes e estruturas de atividades para a criação de valor (Adner, 2017), ressalte-se a importância da participação dos empreendedores nessas redes. A razão para isto é que o valor é gerado por uma cadeia de competência e em redes para criar e desenvolver vantagem competitiva, afastando-se totalmente do conceito tradicional de concorrência, e podendo ser vista como uma nova oportunidade de mercado ou ampliação do negócio (Rong & Zhao, 2018).

Finalmente, em uma terceira perspectiva, o empreendedor pode adotar o conceito de ecossistema por plataforma; tendo em vista, que alguns modelos de negócios voltados para a Internet, congregam muitos produtos e serviços na geração de valor, através da acumulação de diversas partes interessadas de forma complementar (Rong & Zhao, 2018). A seguir, no Quadro 9, um resumo dos conceitos, autores e itens avaliadas na pesquisa.

### Quadro 9 - Síntese Conceitual –Ecosistema de Negócio

Quadro Síntese – Ecosistema de Negócio			
Construtos	Conceito	Referências	Itens Avaliados na Pesquisa
<b>Ecosistema de Negócio</b>	Avaliação do impacto tecnológico, legal, econômico, social, cultural ao modelo de negócio. As margens são ameaçadas pela concorrência, existem ameaças dos concorrentes em relação ao modelo de negócio, novos entrantes, fornecedores e outros participantes da cadeia produtiva, produtos/serviços substitutivos e, por último, acionistas e possibilidades de receber investimentos e o público de interesse.	(Adner, 2017; Moore, Ruitter, & Hunt 1993; Rong & Zhao 2018; Teece, 2007)	EN1 - Avalia e dimensiona os impactos tecnológicos nos negócios. EN2 - Avalia e dimensiona os impactos culturais e sociais nos negócios. EN3 - Avalia as ameaças da concorrência em relação à fatia de mercado. EN4 - Avalia o nível de investimento dos acionistas e do poder público.

**Fonte: Elaborado pela autora.**

Conclui-se que o movimento de repensar, adaptar, transformar, ou até substituir, o modelo de negócio em um ambiente competitivo ocorre pela integração das interrelações das atividades dos elementos constituintes, às capacidades dinâmicas estratégicas e, conseqüentemente, às capacidades de gestão/comuns, conhecendo e intervindo no ecossistema de negócio para reforçar a competitividade sustentável dos negócios (Demil & Lecooq, 2010; Ostewalder & Pigneur, 2010; Teece, 2010; Zott & Amitt, 2014).

No lado esquerdo do diagrama (Figura 3), da proposta de modelo de negócio com abordagem dinâmica, a criação de valor e a geração de vantagem competitiva são compreendidos como o resultado do dinamismo nos diferentes processos estratégicos aliados à recursividade para a elaboração, implantação e gestão de modelos de negócios (Demil, et al., 2015). A criação de valor e a geração de vantagem competitiva sustentável foram identificadas como uma premissa de uma abordagem dinâmica de um modelo de negócio, na subseção 2.3.3.

Um valor já existente no mercado pode ser apropriado (capturado) pela empresa por meio de um modelo de negócio, gerando uma vantagem competitiva temporária ou sustentável. Vale reforçar que os conceitos de criação e captura de valor diferenciam-se, podendo ser decorrentes um do outro. Esse *framework* propõe a leitura desses dois conceitos de forma relacionada, com o objetivo de compreender que a dinâmica competitiva se estabelece entre as empresas e pode gerar uma vantagem temporária, ou até chegar a uma vantagem sustentável oriunda da aquisição da captura de valor.

A vantagem temporária é compreendida na literatura de competitividade dinâmica como uma estratégia para romper a agressividade dos rivais, surgindo como uma nova postura, mesmo que por tempo determinado, bem como uma possibilidade de capitalizar uma

renda temporária (D'Aveni, et. al., 2010). Por outro lado, à medida que a empresa se apropria desse valor, é difícil a imitação da vantagem e do modelo por algum tempo. Caso ocorra dessa forma, pode-se dizer que houve uma progressão da vantagem competitiva e, talvez, uma progressão para a vantagem sustentável.

Em um ambiente de negócios estável ou com mudanças moderadas, o modelo de negócio pode manter uma vantagem competitiva por um período de tempo maior, ao contrário do que ocorre em ambientes de alta incerteza que demandam capacidade de perceber as oportunidades e ameaças, tomar decisões estratégicas e alterar a direção, caso seja necessário (Li & Liu, 2014). Esse conceito está representado no quadro síntese no Quadro 10.

**Quadro 10 - Síntese Conceitual – Vantagem Competitiva Sustentável**

Quadro Síntese Conceitual– Vantagem Competitiva Sustentável			
Construtos	Conceito	Referências	Itens Avaliados na Pesquisa
	Avaliar os indicadores de sustentabilidade: a lucratividade do negócio em relação à concorrência; valor que o modelo traz para os clientes em relação a concorrência, capacidade de alterar e adequar as mudanças, capacidade de recursos tecnológicos, humanos e gestão para inovar. Capacidade de superar as ameaças de substituição da proposta de valor.	(Amit & Zott, 2014; Casadesus-Masanell & Heilbron, 2015; Demil et al., 2015; Li & Liu, 2014; Massa et al., 2016; Wirtz et.al., 2016)	VCS1 - A lucratividade da <i>startup</i> é superior em relação aos seus concorrentes. VCS2 - Fatia de mercado da <i>startup</i> é superior em relação aos concorrentes. VCS3 - O faturamento da <i>startup</i> é superior aos seus concorrentes. VCS4 - A taxa de retorno da <i>startup</i> é maior do que os seus concorrentes.

**Fonte: Elaborado pela autora.**

A criação de valor é tratada como uma prioridade da dinâmica competitiva, exigindo das empresas estratégia, ações e ferramentas diferenciadas para o contexto geográfico, econômico, político, social, além de uma posição ideológica para competir (Chen & Miller, 2012). Atualmente, a criação de valor econômico, social e ambiental suplanta os conceitos de vantagem competitiva sustentável do negócio para a sociedade, à medida que integra as preocupações sociais e ambientais na estratégia das empresas, operações e modelos de negócios (Massa et al., 2016). A criação de valor traz aos negócios a unicidade, a difícil imitação de seus modelos e a substituição de recursos (Adner & Zemsky, 2006), mantendo vantagem competitiva sustentável por prazo maior (Teece, 2014). Esse construto está representado no quadro síntese conceitual no Quadro 11 a seguir:

**Quadro 11 - Síntese Conceitual – Criação de Valor**

Síntese Quadro Conceitual – Criação de Valor			
Construtos	Conceito	Referências	Itens Avaliados
	A lucratividade do negócio. A capacidade de competir no mercado, percepção de valor por parte dos clientes, do mercado e seu resultado operacional.	(Amit & Zott, 2014; Casadesus-Masanell & Heilbron, 2015; Demil, Lecocq, Ricart, Zott, 2015; Li & Liu, 2014; Massa et al., 2016; Wirtz et.al., 2016)	CV1 - O resultado operacional (Lucro Bruto - Despesas Operacionais + Receitas Operacionais = Lucro / Prejuízo) da <i>startup</i> é positivo. CV2 - A <i>startup</i> tem diferenciais e capacidade plena de competir com os seus concorrentes. CV3 - A <i>startup</i> possui percepção de valor dos clientes e mercado em relação ao seu negócio. CV4 - A taxa de retorno [Taxa de retorno = (margem lucro- investimento inicial) / investimento inicial) da <i>startup</i> é positiva].

**Fonte: Elaborado pela autora.**

O quadro conceitual proposto pelo *framework* do Modelo de Negócio Dinâmico apresenta algumas hipóteses identificadas como lacunas teóricas e empíricas, com vistas a responder ao problema da pesquisa e aos objetivos do estudo. As hipóteses que respondem aos objetivos específicos, estão ancoradas nas três premissas para um modelo de negócio com a abordagem dinâmica desenvolvidas nas subseções anteriores. Então, atendendo à primeira premissa - (i) *design* do modelo de negócio dinâmico: interdependência e conexão dos componentes do estudo- foram realizados estudos em todas as obras dos autores Osterwalder e Pigneur, usando a ferramenta de revisão de literatura - *tally matrix*, que propiciou a identificação dos principais conceitos, das referências e dos itens a serem avaliados (Quadro 12) e avaliação crítica da obra descrita na subseção 2.4 deste estudo. Ainda, em continuidade ao atendimento a essa premissa, foi necessário verificar se os elementos constituintes do BMC são estatisticamente validados e se há interdependência entre eles, tornando se assim uma condição para a avaliação das próximas premissas.

A seguir, apresenta-se o quadro conceitual síntese *Model Business Canva*, tendo em vista sua aplicação na estruturação da pesquisa de campo.

**Quadro 12 - Síntese Conceitual – Model Business Canvas**

Quadro Conceitual Síntese – Model Business Canvas			
Construtos	Definições	Referências	Itens Avaliados
Proposta de Valor (PV)	A proposta de valor está alinhada com as necessidades dos clientes, a empresa possui um portfólio capaz de substituir os produtos e serviços, a composição de portfólio de produto e serviço promove venda casada. Marca gera valor.	Osterwalder e Pigneur (2010)	PV1 - A proposta de valor está alinhada com as necessidades dos clientes. PV2 - A <i>startup</i> possui um portfólio capaz de substituir os produtos e serviços. PV3 - A composição do portfólio de produto e serviço promove venda casada. PV4 - Sua proposta de valor tem diferenciais sobre o mercado (marca, preço, conveniência, serviço agregado, garantia ou outros).
Segmentos de Clientes (SC)	A base de clientes está segmentada e quantifica em clientes potenciais e existentes, prospecta novos clientes, avalia saturamento de mercado.	Osterwalder e Pigneur (2010)	SC1 - Quantifica a base de clientes existentes e potenciais. SC2 - Os clientes potenciais estão segmentados. SC3 - Prospecta novos clientes. SC4 - Avalia a saturação do mercado de clientes.
Canais de vendas e comunicação (CVC)	Os canais de vendas são suficientes para trazer as receitas, atendem aos segmentos de clientes previstos, são adequados à proposta de valor, existem novos canais de vendas.	Osterwalder e Pigneur (2010)	CVC1 - Os canais de vendas são suficientes para trazer as receitas previstas. CVC2 - Os canais de vendas atendem aos segmentos de clientes previstos. CVC3 - Os canais de comunicação e vendas são adequados à proposta de valor. CVC4 - Investe em novos canais de vendas.
Relacionamento com clientes (RC)	Nível de satisfação dos clientes, reclamações e perda dos clientes, a empresa tem proximidade com o cliente. Relação de pós-venda, riscos de desgaste do relacionamento.	Osterwalder e Pigneur (2010)	RC1 - Acompanha o nível de satisfação dos clientes. RC2 - Trata reclamações e perda dos clientes. RC3 - Tem ações de proximidade com o cliente (premiações, eventos e outros). RC4 - Realiza ações de pós-venda.

Quadro Síntese Conceitual – Model Business Canvas			
Construtos	Conceito	Referências	Itens Avaliados
Fontes de receitas (FR)	A empresa possui fontes de receitas diversificadas, não dependendo de uma única receita, os preços praticados são compatíveis com o mercado e ou atendem àquilo que os clientes esperam pagar.	Osterwalder e Pigneur (2010)	FR1 - Possui fontes de receitas diversificadas, não dependendo de uma única receita. FR2 - Tem capacidade de abrir novas fontes de receitas com novos serviços ou produtos. FR3 - Os preços praticados são compatíveis com o mercado e/ou atende aquilo que os clientes esperam pagar. FR4 - As margens de contribuição da <i>startup</i> são boas.
Atividades – Chave (AC)	As execuções geram qualidade nas atividades chave, as atividades são difíceis de serem copiadas pela concorrência, a qualidade das atividades chave sobre ameaça, padronização de atividades.	Osterwalder e Pigneur (2010)	AC1 - As atividades-chaves são executadas com qualidade. AC2 - A operação é difícil de ser copiada pela concorrência. AC3 - Domina as atividades-chave do negócio. AC4 - Existem rotinas e processos das atividades-chave (operação).
Principais Recursos (PR)	Os recursos são na quantidade, qualidade e tempo previsto pelo modelo de negócios, os recursos são compatíveis com as atividades chave, os recursos são difíceis de serem copiados pela concorrência, a qualidade dos recursos sobre ameaça, avaliação dos recursos na redução de custos e geração de benefícios.	Osterwalder e Pigneur (2010)	PR1 - Os recursos têm quantidade, qualidade e tempo previsto pelo modelo de negócio. PR2 - Os recursos são compatíveis com as atividades-chave. PR3 - Os recursos são difíceis de serem copiados pela concorrência. PR4 - Avalia os recursos na redução de custos e geração de benefícios.
Parcerias Principais (PP)	Avaliação da relação com fornecedores e parceiros, nível de dependência dos fornecedores ou parceiros, risco de perda ou escassez de fornecedores ou parceiros, equilíbrio entre contratação interna e terceirizados.	Osterwalder e Pigneur (2010)	PP1 - Monitora a relação com fornecedores e parceiros. PP2 - Controla o nível de dependência dos fornecedores ou parceiros. PP3 - Avalia o risco de perda ou escassez dos fornecedores ou parceiros. PP4 - Mantém equilíbrio entre contratação interna e terceirizada.
Estrutura de Custos (EC)	A estrutura de custos está adequada ao modelo de negócio, os custos são adequados ao movimento de crescimento das receitas, os custos podem ser reduzidos.	Osterwalder e Pigneur (2010)	EC1 - A estrutura de custos está adequada ao modelo de negócio. EC2 - Os custos são adequados ao movimento de crescimento das receitas. EC3 - Os custos podem ser reduzidos. EC4 - Obedece ao ponto de equilíbrio do negócio.

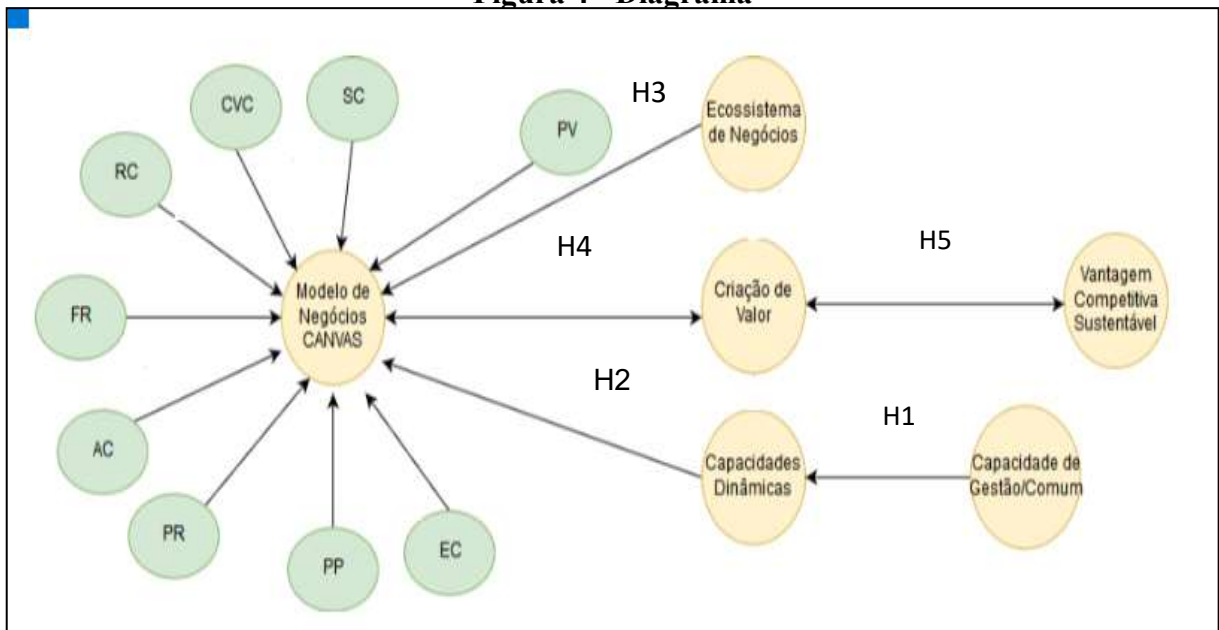
Fonte: Elaborado pela autora.

Após a confirmação da premissa i, a premissa- ii) modelo de negócio atrelado à concepção estratégica das capacidades dinâmicas – será abordada, através da avaliação das hipóteses:

- a) H1 - as capacidades de gestão impactam positivamente as capacidades dinâmicas.
- b) H2 - as capacidades dinâmicas impactam positivamente o BMC para a criação de valor e geração de vantagem competitiva sustentável;
- c) H3 - o ecossistema de negócio impacta positivamente o BMC para a criação de valor e geração de vantagem competitiva sustentável;
- d) E por fim, a avaliação da premissa iii) – a criação de valor e geração de vantagem sustentável são resultados do modelo de negócio com abordagem dinâmica, que originou as hipóteses:
- e) H 4 - BMC cria valor;
- f) H 5 - a criação de valor impacta na geração de vantagem competitiva sustentável;

As hipóteses, relações entre os construtos e direcionamentos das perguntas foram desenhadas em um modelo estrutural de pesquisa representado por um diagrama detalhado na Figura 4, a seguir.

**Figura 4 - Diagrama**



Fonte: Elaborada pela autora, 2018.



### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo discorre a metodologia utilizada para desenvolver esta tese e se subdivide nas seções:

- a) caracterização da pesquisa: tipologia e métodos;
- b) categorias de análises;
- c) unidade empírica e amostra;
- d) instrumentos e procedimentos de coletas de dados; e
- e) procedimentos de análises de dados.

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

Este estudo sustenta-se em um modelo conceitual, constituído por um conjunto de variáveis concebidas para representarem uma abordagem dinâmica de um modelo de negócio, a partir das percepções dos empreendedores de *Startups*. Mas, porque os conhecimentos não estão organizados de forma suficientemente adequada para responderem ao problema, foi necessário levantar hipóteses e utilizar procedimentos analíticos que permitissem extrair conclusões com base em premissas e modelos pré-definidos (Gil, 2006).

A tipologia da pesquisa caracteriza-se como conclusiva causal ou explicativa, uma vez que buscou evidenciar as variáveis que determinam ou contribuem para a ocorrência do fenômeno descrito em cada construto, bem como explicar a natureza das relações entre as variáveis causais e seus efeitos dentro do *framework* proposto pelo estudo teórico (Gil, 2006; Gonçalves & Meirelles, 2004; Malhotra, 2004).

Para operacionalizar o estudo, adotou-se o método misto, a combinação e integração de métodos qualitativos (conceitos e ideias) e quantitativos (números estatísticos) (Creswell & Clarck, 2013), método que se justifica tendo em vista uma melhor compreensão dos fenômenos complexos que envolvem o problema apontado pela pesquisa. O método estatístico foi usado para se testarem, estaticamente, as variáveis e suas relações (Gil, 2006). Acredita-se que o método estatístico possa determinar, em termos numéricos, a probabilidade de acerto ou a margem de erro de uma determinada conclusão (Gil, 2006), pois, está alinhado com a necessidade de se verificar a significância estatística e as interdependências dos elementos constituintes do modelo de negócio Canvas, não havendo ainda estudos quantitativos conclusivos, como já demonstrado nesta tese.

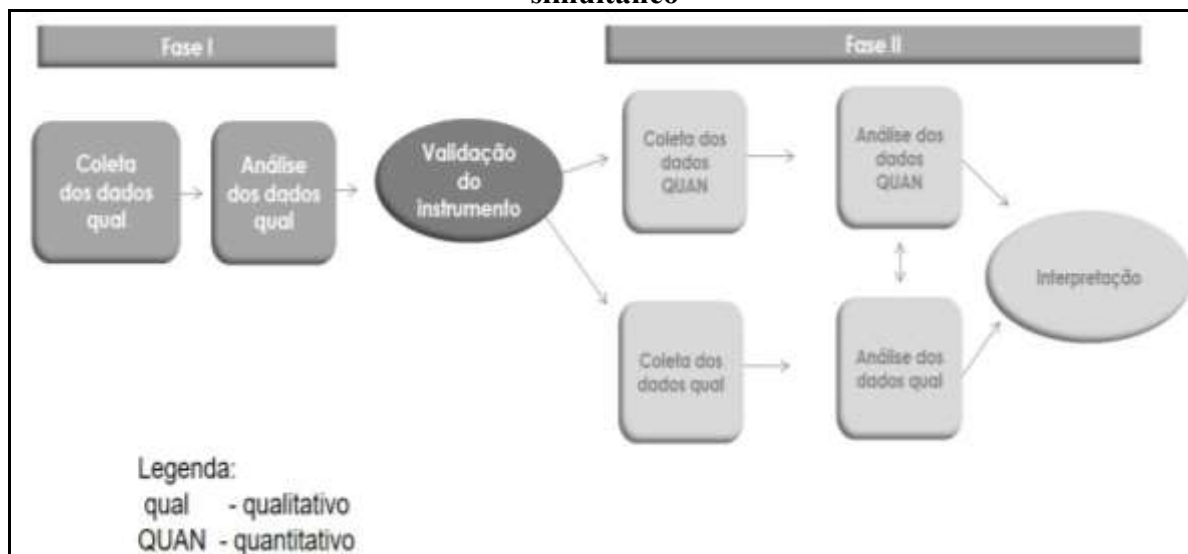
Por outro lado, o entendimento detalhado do problema foi para além do simples testar estatisticamente o modelo de negócio Canvas, indo desembocar na descrição do uso da ferramenta no processo de criação de valor e geração de vantagem sustentável. Para tanto, foi necessário usar a análise de dados qualitativos, com base nos conteúdos obtidos nas entrevistas com os empreendedores de *startups*. Esse processo proporcionou um detalhamento criterioso do problema, o que descortinou possíveis causas e conferiu significados aos testes estatísticos, na perspectiva dos indivíduos.

A aplicação dos métodos mistos auxilia na compreensão dos problemas de negócios, por meio de variados métodos de pesquisa e também contribuem não só para o desenvolvimento das pesquisas sobre negócios (Molina-Azorin, 2016), mas, também, para o surgimento e divulgação de evidências concretas, complementaridade de informações, aprofundamento das pesquisas e criação de novos conhecimentos na área (Creswell & Clarck, 2013).

Tendo em vista o problema e os objetivos deste estudo, o tipo de projeto adotado foi o incorporado sequenciado simultâneo, uma vez que se combinaram a coleta e a análise, tanto de dados quantitativos quanto de qualitativos, com uma triangulação dos dados durante a análise. Aquele tipo de projeto adotado teve como premissa o fato de que um único conjunto de dados é insuficiente para explicar as questões colocadas por este estudo (Creswell & Clarck, 2013).

A Figura 5, a seguir, apresenta o fluxograma do percurso e dos procedimentos necessários à realização deste estudo, a partir da proposta de Creswell e Clarck (2013).

**Figura 5 - Fluxograma de procedimento de projeto incorporado sequenciado e simultâneo**



Fonte: Elaborado pela autora baseado em Creswell e Clarck (2013).

Para a fase 1 de coleta e análise de dados utilizou-se a pesquisa qualitativa, quando foi verificado a pertinência das categorias de análise selecionadas e o detalhamento das questões nos instrumentos de pesquisas, sendo validadas com especialistas do ecossistema de *Startups*. O estudo procedeu com as pesquisas, sequenciando a fase 1, que foi preparatória e se prestava à validação dos instrumentos de pesquisa nos pré-testes, para a fase 2.

A fase 2 abrangeu a etapa de coleta com a análise simultânea de dados quantitativos e qualitativos, sendo que os qualitativos seguiram uma abordagem direcionada, atendendo à mesma estrutura de categorias de análises do modelo quantitativo.

No entanto, na análise de dados e na interpretação dos resultados, ocorreu a triangulação dos dois tipos de dados, para que a pesquisa não só mensurasse as variáveis e suas relações, mas, também detalhasse as causas do problema, diminuindo, assim, as limitações do modelo quantitativo.

Essa ação seguiu o quadro de categorias proposto pelo modelo conceitual, facilitando a triangulação dos dados e a interpretação dos resultados, de acordo com os pressupostos de Creswell e Clarck (2013).

A técnica de pesquisa aplicada na abordagem quantitativa foi a *surveys*, que se caracteriza por ser uma técnica na qual constam perguntas diretamente feitas aos respondentes através de formulários (Malhotra, 2004). A escolha pelo *survey* justificou-se, porquanto ele permitiu apurar as práticas e concepções dos empresários em relação ao modelo de negócio adotado, de forma que se obtivesse uma resposta padrão, o que garantiu uma unidade de respostas plausíveis de aferição e conclusões.

Em contraposição, na técnica de pesquisa, de cunho qualitativo, foi usada a entrevista semiestruturada, cujo conteúdo partiu das mesmas categorias de análises propostas para este estudo. Essa técnica permitiu uma investigação pessoal com os empreendedores sobre suas práticas e seus conceitos sobre modelo de negócio, capacidade dinâmica, capacidade de gestão e mecanismos de monitoramento do ecossistema (Malhotra, 2004), com o intuito de contrastar as respostas das entrevistas com as da pesquisa *surveys*.

As categorias de análises adotadas nas pesquisas seguiram o quadro conceitual disposto no detalhamento do *framework* do Modelo de Negócio Dinâmico, que se compõe de variáveis dependentes e independentes, com os seus principais conceitos, indicadores e teóricos, que orientaram a realização e a análise da pesquisa e descritos nos quadros conceituais sínteses, na seção 2.5.

### 3.2 Unidade empírica e amostragem

Lakatos e Marconi (2008) definem o universo ou população, como sendo um conjunto de seres que apresentam ao menos uma característica em comum. Com isto em mente, o primeiro passo foi levantar uma base que reunisse as *startups* no Brasil.

A ABSTARTUPS possui um universo de 6.494 empreendimentos associados organizados dentro do *site* da instituição, em uma base disponível ao público. Os empreendimentos interessados em contribuir com o mapeamento do ecossistema das *startups* cadastraram-se na plataforma StartupBase seus dados: nome, tipo de empreendimento, *e-mail*, telefone e *site*, que quantificaram um total de 10.305 empreendimentos, em 2018.

Os dados disponíveis na plataforma StartupBase foram digitados em planilha de Excel com informações de contato validado, somando um número de 1920 empresas espalhadas pelo Brasil que constituem o universo desta pesquisa.

A pesquisa contou com 166 respondentes e destes, foram validados 102 questionários com respostas completas. O tamanho da amostra sugerida por Hair, Black, Babin, Anderson, e Tatham (2009) é de cinco a dez vezes o número de construtos do modelo conceitual, não podendo ser inferior a 100, para que se obtenha mais informação e maior estabilidade, assim, auxiliando o pesquisador na execução da Modelagem de Equações Estruturais (MEE).

Nesta tese, trabalhou-se com 15 (quinze) construtos (os nove elementos constituintes do Canvas e mais 6 hipóteses), necessitando-se, por isso, de, no mínimo 75 entrevistados para rodar a Modelagem de Equações Estruturais. Mas, devido ao nível de complexidade do modelo, é recomendável que se trabalhe com mais de 100 entrevistados (Hair, Black, Babin,

Anderson, & Tatham, 2009).

No caso da pesquisa qualitativa, os procedimentos do projeto incorporado ocorreram com a amostra não probabilística, sendo que, na fase 1, foram consultados seis especialistas do ecossistema de *startups*, entre professores universitários de empreendedorismo, mentores e coordenadores de aceleração das *startups*'s do Seed/MG, Tecmall e TroposLab. Na fase 2, foram entrevistados 12 empreendedores de *startups*'s, que responderam ao questionário e cujos empreendimentos faturavam acima de R\$ 60.000,00 (sessenta mil) reais anuais.

### 3.3 Instrumentos e procedimentos de coleta de dados

A técnica da pesquisa quantitativa foi o método *survey*, entendido como um levantamento de campo, abordando cada empreendedor, para identificar as práticas adotadas na concepção, utilização e melhoria do modelo de negócio, por meio de um questionário estruturado e padronizado construído a partir das teorias selecionadas para a pesquisa.

O instrumento quantitativo foi construído, a partir dos quadros conceituais sínteses dos construtos: os nove elementos constituintes do BMC, capacidades dinâmicas, capacidades de gestão, criação de valor e vantagem competitiva sustentável (Apêndice A) e validado pelos seis especialistas.

O questionário contou com três blocos de questões, sendo que o primeiro tratou das informações pessoais dos entrevistados (gênero, faixa etária e escolaridade), o segundo buscou identificar as informações específicas das *startups* (setor de atividade, número de funcionários, tempo de existência, faturamento anual, se o empreendimento possui modelo de negócio e se usa a ferramenta Canvas). Por último, o questionário avaliou os elementos do *Model Business Canvas* e os construtos e as relações entre: capacidades dinâmicas, capacidade de gestão/comuns e ecossistema de negócio (Apêndice A).

As perguntas do questionário eram fechadas, restringindo os participantes a respostas somente sobre o que foi perguntado, garantindo a padronização das respostas. Além das questões fechadas, o instrumento de coleta contou com uma questão finalizadora aberta, a fim de capturar as percepções dos empresários sobre o uso da ferramenta Canvas e sua dinamicidade.

No bloco de informações pessoais e das *startups*, as questões foram estruturadas de forma a obter uma escala ordinal, para comparar as informações coletadas (Malhotra, 2004).

No segundo bloco de questões, optou-se por utilizar uma escala não comparativa, com base em Malhotra (2004), na qual os respondentes avaliavam um objeto de cada vez, sem

compará-los.

As variáveis usaram a escala ordinal de 11 categorias, de forma que os respondentes tinham dois extremos para escolha: não aplica (nota 0) ou aplica totalmente (nota 10). Essa técnica de escalonamento de itens de concordância não comparativa, com o número ímpar de categorias e com quatro itens por construto, equilibra a comparação entre escalas e traz clareza ao respondente para a emissão da sua opinião (Malhotra, 2004). Além disso, possibilita as condições necessárias para a realização das equações estruturais (Hair et al., 2009).

Contudo, um fator de limitação da pesquisa surgiu: o empreendedor não habituado a responder pesquisas acadêmicas, sendo por isso necessário trabalhar o conteúdo de forma gráfica e com linguagem adequada.

Os dados dos empreendedores pesquisados foram coletados e digitalizados em planilhas do Excel, a partir da base de dados disponíveis da Associação Brasileira de *Startup*, o que permitiu o acesso direto ao público empreendedor em todo Brasil, maior confiabilidade e qualidade aos dados.

A pesquisa quantitativa coleta de dados foi feita por meio eletrônico, por meio do serviço *Survey Monkey*, que ficou disponível aos respondentes no período de 23 de abril de 2018 a 3 de outubro de 2018. A pesquisa foi divulgada por *e-mail*, por aplicativo Whatsapp e por palestras em aceleradoras, no estado de Minas Gerais.

Ao final da aplicação das pesquisas, os entrevistados receberam um relatório com as respostas dadas na pesquisa, o que lhes proporcionou uma visão completa de suas ações em seu modelo de negócio.

A técnica de pesquisa qualitativa adotada realizou-se por meio de observação intensiva com entrevistas semiestruturadas. Os respondentes da pesquisa quantitativa, cujos empreendimentos faturavam acima de R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais anuais), foram convidados a participar do estudo.

As entrevistas gravadas com o consentimento do entrevistado pela ferramenta Atube Cartucher ocorreram via *Skype e Google Hangouts*. Elas foram conduzidas com o auxílio de um roteiro de entrevista definido (Apêndice B) alinhado com as categorias de análise da pesquisa quantitativa (Marconi & Lakatos, 2008). As doze entrevistas com cada um dos empreendedores duraram uma média de 40 minutos e aconteceram no período de 12 de julho a 30 setembro de 2018.

### 3.4 Procedimentos de análises de dados

Nesta seção, são descritos os procedimentos metodológicos adotados nas análises dos dados quantitativos e qualitativos.

#### 3.4.1 Análises de dados quantitativos

Para as análises dos dados quantitativos, foi utilizada a modelagem de equações estruturais (MEE), “técnica multivariada que combina aspectos de análise fatorial e de regressão múltipla, permitindo ao pesquisador examinar simultaneamente uma série de relações de dependência inter-relacionadas entre as variáveis” (Hair et al., 2009, p. 542). De acordo com esses autores, tais modelos distinguem-se por estimarem relações de dependências múltiplas e inter-relacionadas; possuírem habilidade para representarem conceitos não observados nessas relações, corrigirem erros de mensuração no processo de estimação e definirem um modelo para explicar o conjunto inteiro de relações (Hair et al., 2009).

A utilização desse método, nesse estudo, justifica-se por permitir tratar as inter-relações das variáveis independentes e dependentes dos submodelos, como por exemplo: BMC, capacidades dinâmicas e ecossistema de negócio, que foram detalhados anteriormente, no desenho e no quadro conceitual.

Além disso, o MEE estabelece uma série de relações entre esses construtos, a fim de responder um conjunto de questões inter-relacionadas, tais como a criação de valor e a geração de vantagem competitiva sustentável. Contudo, a aplicação desse método possibilita testar as teorias que contêm múltiplas equações, que envolvem relações de dependência, através de uma única técnica que considera todas as informações possíveis (Hair et al., 2009).

A MEE utilizada foi a Análise Fatorial Confirmatória<sup>1</sup>, pois exige que o pesquisador especifique as variáveis associadas a cada construto, a partir da teoria produzida sobre o assunto, conforme demonstrado anteriormente, no detalhamento das inter-relações entre os construtos que constituem o Modelo de Negócio Dinâmico (Hair et al., 2009).

Este estudo foi dividido em três etapas. A primeira teve o objetivo de descrever e apresentar os dados sobre o perfil dos respondentes, das condições das *startups* e a utilização e finalidade dos modelos de negócios. Os dados quantitativos passaram por uma preparação

---

<sup>1</sup> Difere da Análise Fatorial Exploratória, que não exige nenhuma definição *a priori* da quantidade de construtos originados e nem das variáveis associadas a cada um deles. Neste estudo, as análises foram feitas com a utilização dos softwares SPSS v. 20 e AMOS v. 18.

que incluiu a análise dos dados ausentes e a verificação de *outliers* uni e multivariados, excluindo os casos julgados prejudiciais à amostra.

Logo depois, foi feita a representação gráfica da distribuição dos dados de cada medida analisada, sendo usadas as medidas de tendência central (média e mediana) e de variabilidade (desvio-padrão).

Na segunda etapa, verificou-se, em todos os construtos de primeiro grau, critérios de unidimensionalidade e de confiabilidade. A dimensionalidade avalia se os itens estão fortemente atrelados um ao outro e, também, se representam um só conceito – itens unidimensionais.

A avaliação da dimensionalidade de um conjunto de itens foi feita a partir da técnica de Análise Fatorial Exploratória, cujo objetivo é descrever a variabilidade de um conjunto de variáveis, em termos de uma quantidade reduzida de fatores (Mingoti, 2005), ou seja, permite analisar inter-relações entre um grande número de variáveis e explicar essas variáveis em termos de suas dimensões inerentes comuns (Hair et al., 2009, p. 33). Os testes usados para a análise fatorial foram os de esfericidade de Bartlett e da medida de adequacidade da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (Hair et al., 2009).

O teste de esfericidade de Bartlett verifica a presença de correlações entre as variáveis. Ele testa a significância estatística das correlações entre variáveis (Hair et al., 2009). Já a medida de adequacidade da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin é representada por um índice que avalia quão adequada é a Análise Fatorial. Ela é uma medida da homogeneidade das variáveis que compara as correlações simples com as correlações parciais observadas entre as variáveis (Maroco, 2003).

Conforme Hair et al.(2009, p. 110), valores altos (entre 0,5 e 1,0) indicam que a análise fatorial é apropriada, enquanto que valores baixos, (abaixo de 0,5) indicam que a análise fatorial pode estar inadequada.

A confiabilidade se refere ao grau de consistência entre múltiplas medidas de uma variável (Hair et al., 2009). Ao tratar de construtos, os itens devem ser intercorrelacionados, pois referem ao mesmo conceito. A estatística utilizada para verificar a confiabilidade é o coeficiente alfa, ou Alpha de Cronbach, que busca mostrar até que ponto a escala produz resultados consistentes (Malhotra, 2004). Esse coeficiente produz resultados que variam de 0 a 1, sendo que valores menores que 0,60 indicam, em geral, confiabilidade insatisfatória da consistência interna. O programa de análise simula os resultados, excluindo cada um dos itens do construto. Caso resulte em melhora do Alpha de Cronbach, exclui-se o item.

A terceira etapa estabeleceu a modelagem de equações estruturais com base no modelo conceitual, já detalhado anteriormente, considerando-se todos os caminhos e todas as relações teóricas entre as variáveis previstas pelo modelo.

A avaliação dos níveis satisfatórios de cargas fatoriais deve ser, sobretudo, pautada pela significância prática. Hair et al. (2009, p. 119, como citado em Pereira Junior, 2018)<sup>2</sup> sugere que cargas fatoriais de 0,30 a 0,40 atendem ao nível mínimo para a interpretação de estrutura, e cargas acima de 0,50 podem ser consideradas praticamente significantes e cargas superiores a 0,70 indicam uma estrutura bem definida.

Ao aplicar a MEE, percebeu-se que o coeficiente da variável dependente criação de valor sofria alteração, à medida que as variáveis independentes do Ecossistema de Negócio e Capacidades dinâmicas interagem com a variável Modelo de negócio Canvas. Diante dessas percepções, tornou-se necessário esclarecer a utilização dos efeitos diretos, indiretos e totais das variáveis independentes sobre as dependentes de Criação de Valor na modelagem de equações estruturais. O indireto é o efeito de uma variável independente sobre a outra, existindo uma terceira variável (ou mais), no meio dessa relação variável dependente (latente) (Bollen & Long 1992). Na existência do efeito indireto, o efeito total é o somatório de todos os efeitos indiretos e diretos.

Algumas medidas para testar a validade dos construtos investigados foram usadas. As medidas sobre o ajuste absoluto do modelo de equações estruturais, “fornecem a avaliação mais básica de quão bem a teoria de um pesquisador se ajusta aos dados da amostra” (Hair et al., 2009, p. 568), e também de índices de ajuste incremental, que “avaliam o quão bem um modelo especificado se ajusta relativamente a um modelo alternativo de referência” (p. 570).

As medidas dos respectivos critérios de aceitação foram:

- a) raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA) - medida utilizada para verificar o quão bem um modelo ajusta-se a uma população e não apenas a uma amostra usada para estimação (Hair et al., 2009, p. 569); consideram aceitáveis os valores inferiores a 0,10;
- b) índice de ajuste comparativo (CFI) - índice de ajuste incremental para avaliar o quão bem um modelo especificado se ajusta relativamente a algum modelo alternativo de referência (Hair et al., 2009, p. 570). Para os autores os valores acima

---

<sup>2</sup> Além disso, Pereira Junior (2018, p. 142) explica que “os resultados possíveis variam de -1 (correlação negativa perfeita) até 1 (correlação positiva perfeita), sendo que valores próximos a zero indicam não existir correlação linear significativa entre as duas variáveis avaliadas”.

- de 0,90 associam-se a um bom ajuste do modelo;
- c) índice de ajuste incremental (IFI) – avalia quanto o modelo está ajustado, sendo que os valores próximos a 1 indicam um bom ajuste (Hair et al., 2009);
  - d) CMIN / df – medida de aderência (*goodness-of-fit*) que relativiza o valor mínimo de discrepância (Qui-quadrado) pela quantidade de graus de liberdade do modelo. Seu valor deve ser inferior a 5 para ser considerado como um bom modelo. (Hair et al., 2009).

### 3.4.2 Análises de dados qualitativos

A técnica de análise de conteúdo foi adotada como forma de organizar, sistematicamente, os dados coletados, com a finalidade de interpretá-los de acordo os objetivos propostos por este estudo (Gil, 2006). O trabalho seguiu as três etapas da análise de conteúdo, a saber: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos e interpretação (Bardin, 2011).

A etapa de pré-análise contou com a definição das perguntas do roteiro de entrevistas e preparação do *software* Atlas.ti 8.3, para receber os arquivos de textos, áudios e vídeos das entrevistas.

Em seguida, iniciou-se a etapa de exploração na qual, à medida que as entrevistas iam sendo realizadas, os arquivos eram inseridos no *software*, para que áudios e textos fossem classificados segundo as categorias de análise deste estudo. Ao final desse processo, foram gerados os trechos de falas dos empreendedores por categoria de análises.

E, por último, ocorreu a fase de interpretação dos resultados por categoria, havendo um processo de triangulação das informações geradas pelos dados qualitativos e os dados quantitativos por categorias de análises, buscando responder aos objetivos definidos para esta pesquisa.

### 3.4.3 Resumo dos procedimentos metodológicos, técnicos e análises

O Quadro 13, a seguir, resume as ações de coleta e análise de dados da pesquisa.

**Quadro 13 - Síntese dos procedimentos de coleta e análise de dados**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Método</b>	<b>Coleta de dados</b>	<b>Amostra</b>	<b>Análise de Dados</b>
Testar estatisticamente, os elementos constituintes do modelo de negócio Canvas, a partir de dados empíricos.	Quantitativo	Dados Quantitativos Questionário	Amostra –conveniência –102 empreendedores	Regressão Linear
Avaliar a interdependência dos elementos constituintes do Canvas, a partir de dados empíricos.	Quantitativo	Dados Quantitativos Questionário	Amostra –conveniência –102 empreendedores	Análise fatorial Confirmatória
Identificar práticas gerenciais, como ações e ferramentas usadas nos empreendimentos <i>startups</i>	Misto	Dados Quantitativos Questionário	Amostra –conveniência – 102 empreendedores	Análise Descritiva
		Dados Qualitativos Entrevistas	Amostra intencional – 12 empreendedores	Análise de conteúdo
Verificar se o Modelo de Negócio Dinâmico contribui para a criação de valor e a geração de vantagem competitiva sustentável nos empreendimentos na percepção dos empresários de <i>startups</i> .	Quantitativo	Dados Quantitativos Questionário	Amostra –conveniência –102 empreendedores	Análise fatorial Confirmatória Modelagem de Equações Estruturais

**Fonte: Elaborado pela autora.**

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta e discute as análises dos resultados encontrados na pesquisa empírica, com o objetivo de responder às principais indagações traduzidas nos objetivos definidos para este estudo. Essas análises e discussão foram estruturadas em quatro etapas, sendo que a primeira enfoca a descrição do perfil dos empreendedores respondentes, seguida das condições de suas startups.

A segunda etapa verifica o nível de utilização e a finalidade do uso do Modelo de negócio Canvas, identifica e analisa as condições práticas de ações de cada elemento constituinte do modelo pelos empreendedores, valida estatisticamente cada elemento constituinte, e investiga as múltiplas relações entre as medidas e inter-relações relacionadas aos elementos constituintes.

A terceira etapa avalia as condições práticas e valida estatisticamente os construtos: capacidade dinâmica, capacidade de gestão, ecossistema de negócio, criação de valor e vantagem competitiva sustentável que integram o Modelo de Negócio Dinâmico, e testa se o modelo analítico pode criar valor e gerar vantagem competitiva sustentável.

E, por último, discutem-se os resultados que deverão estar em conformidade com os objetivos definidos para este trabalho. As quatro etapas foram desenvolvidas logo após os procedimentos metodológicos e as especificidades das técnicas estatísticas anteriormente descritas.

Vale ressaltar que, nas análises, foram mantidas as sentenças originais dos depoentes. Isto significa que a pesquisadora desta tese não interferiu, nem corrigiu, nem modificou as falas dos entrevistados.

### 4.1 Análise do Perfil dos Empreendedores e Startups Respondentes

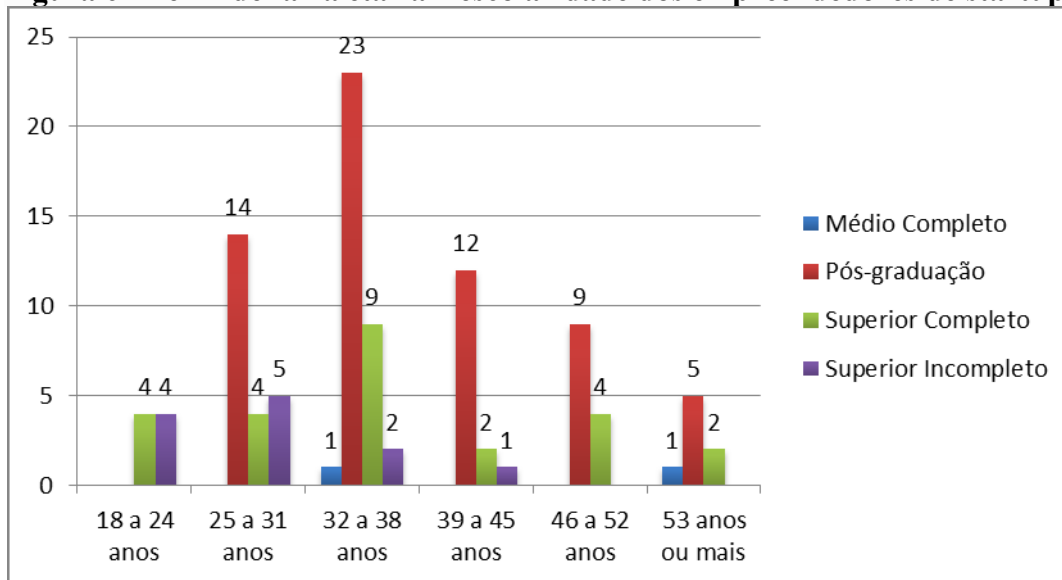
Vale comentar que o perfil dos empreendedores que responderam à pesquisa não foi muito diferente do daquele apresentado pelo estudo ‘Radiografia do Ecossistema Brasileiro de Startups’ realizado pela ABSTARTUPS em 2017.

O universo empreendedor de startups, no Brasil, ainda se concentra no gênero masculino, quadro que pode ser alterado em alguns anos, na proporção que vêm surgindo algumas iniciativas de incentivo ao empreendedorismo feminino. Mas, neste estudo, o gênero masculino representa 83% do total de 102 respondentes à pesquisa.

Quanto à idade dos empreendedores, as maiores frequências concentram-se nas faixas etárias entre 25 e 45 anos, sendo que a maior incidência está entre 32 e 38 anos (34%), seguida pela faixa entre 25 e 31 anos (22,5%) (Figura 6). A idade dos respondentes variou de 21 a 67 anos, com uma média de 37 anos.

A escolaridade segue o mesmo curso da faixa etária, pois parte dos empreendedores que estão na faixa 25 a 38 anos (56,5%) têm escolarização respondente a idade. A escolarização dos respondentes concentra -se em 63% com pós-graduação, seguidos daqueles com graduação (24,5%) (Figura 6).

**Figura 6 - Perfil de faixa etária x escolaridade dos empreendedores de startups**



Fonte: Elaborado pela autora.

A amostra de startups pesquisada no estudo alcançou uma abrangência em todas as regiões do país, sendo que a maior concentração de respostas foi na região sudeste (67,5%), o que reflete a própria distribuição demográfica apontada pelo estudo Radiografia do Ecossistema de Startups (2018) (Tabela 1).

Tabela 1 - Perfil Demográfico dos Respondentes

Região	Estado	Nº de <i>Startups</i>	Total %
Sudeste	MG	45	
	RJ	1	
	SP	20	
	ES	3	
<b>Total Sudeste</b>		<b>69</b>	<b>67,65%</b>
Sul	PR	7	
	SC	10	
	RS	1	
<b>Total Sul</b>		<b>18</b>	<b>17,65%</b>
Nordeste	BA	1	
	CE	2	
	PB	1	
<b>Total Nordeste</b>		<b>4</b>	<b>3,92%</b>
Norte	AM	3	
<b>Total Norte</b>		<b>3</b>	<b>2,94%</b>
Centro-Oeste	MT	1	
	GO	2	
<b>Total Centro-Oeste</b>		<b>3</b>	<b>2,94%</b>
<b>Total</b>		<b>102</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

A abrangência de áreas de atuação das startups respondentes é pulverizada em diversos setores, como já discutido anteriormente neste trabalho. A amostra de respondentes também apresenta essa diversidade de áreas, totalizando o número de 26 (Tabela 2). Vale destacar, dentre as demais, as áreas de: TIC e Telecom (15,7%), Educação (11,77%), Saúde e Bem Estar (9,8%) e Serviços Profissionais (8,8%) Tabela 2, a seguir.

Tabela 2 - Áreas de atuação empresarial das *startups*

Área de atuação	Nº de <i>startups</i>	Total %
TIC e Telecom	16	15,70%
Educação	12	11,77%
Saúde e bem estar	10	9,80%
Serviços profissionais	9	8,83%
Logística	8	7,84%
Entretenimento	5	4,90%
Esportes	4	3,92%
Finanças	4	3,92%
Imobiliário	4	3,92%
Tecnologia	4	3,92%
Vendas/Marketing	4	3,92%
Vendas Online	3	2,94%
Big Data	2	1,96%
Construção Civil	2	1,96%
Gestão	2	1,96%
Indústria	2	1,96%
Moda e Beleza	2	1,96%
Casa e Família	1	0,98%
CRM	1	0,98%
Equipamentos Ergonômicos	1	0,98%
Meio Ambiente	1	0,98%
Plataforma de Negócios Internacionais	1	0,98%
Recursos Humanos	1	0,98%
Social	1	0,98%
Soluções de Engenharia	1	0,98%
Varejo/Atacado	1	0,98%
Total	102	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

As startups que faturam até R\$ 60.000,00, segundo o estudo Radiografia do Ecossistema de Startups (2018), representam 69% das Startups no Brasil, sendo que a amostra deste estudo alcançou um percentual de 51,96%, faturando no mesmo patamar e com até dois anos de existência (64%). Mas, percebe-se que as empresas com mais de dois anos (35%) faturam acima de R\$ 60.000,00 e começam a sair da fase de ideação para as de operação e tração.

Porém, a relação apresentada na Tabela 3 entre o tempo de existência e o faturamento, depois do 3º ano, não aponta uma linearidade no crescimento do faturamento por empreendimento, na proporção em que o tempo de existência cresce. Este fato tem sido explicado pela idiossincrasia de cada empresa (Penrose & Jorgensen, 2006), que pode ser observada na forma de gerenciar, tomar decisões e no nível de complexidade do negócio, que podem trazer resultados negativos ou positivos.

**Tabela 3 - Faturamento x tempo de existência das startups**

Faturamento/ Tempo de Existência	Até R\$ 60.000,00	Sem Faturamento	Acima de R\$ 60.000,00 a R\$ 120 mil	Acima de R\$ 120 mil até R\$ 360.000,00	Acima de R\$ 360.000,00 até R\$ 600 mil	Acima de R\$ 601 mil até R\$ 1.200 milhão	Acima de R\$ 1.200 milhão	Total	Total %
Menos de 1 ano	5	6	-	1	-	-	-	12	10
1 a 2 anos	18	12	10	5	4	3	2	54	56,48
2 a 3 anos	4	1	4	1	1	1		12	10
3 a 4 anos	-	-	1	1		1	1	4	3,92
4 a 6 anos	5	-	2	2	3	2	1	15	14,70
Mais de 6 anos	1	1	-	1	2	-	-	5	4,90
Total Geral	33	20	17	11	10	7	4	102	
Total em %	32,35	19,61	16,67	10,78	9,80	6,86	3,92	100	100

**Fonte: Elaborado pela autora, 2019.**

Também os percentuais referentes às pessoas ocupadas deste estudo seguem coincidem com o estudo da Radiografia do Ecossistema que concentra 63,46% na faixa de 1 a 5 pessoas ocupadas por *startups*, em contraposição aos 59,8% deste estudo (Tabela 4). Por outro lado, observe-se na Tabela 4, que à proporção que se eleva o faturamento das *startups*, aumentam-se as faixas de pessoas ocupadas, demonstrando o mesmo efeito de crescimento dos empreendimentos.

Tabela 4 - faturamento x n° pessoas ocupadas nas *startups*

Faturamento/ N° de pessoas ocupadas	Até R\$ 60.000,00	Sem Faturamento	Acima de R\$ 60.000,00 a R\$ 120 mil	Acima de R\$ 120.000,00 até R\$ 360.000,00	Acima de R\$ 360.000,00 até R\$ 600 mil	Acima de R\$ 601 mil até R\$ 1.200 milhão	Acima de R\$ 1.200 milhão	Total	Total %
Somente Informais	8	3	5	1	-	-	-	17	16,67
1 a 5 pessoas	23	16	9	8	4	1	-	61	59,80
6 a 15 pessoas	2	-	3	1	5	4	1	16	15,69
16 a 24 pessoas	-	-	-	1	1	2	2	6	5,88
25 a 49 pessoas	-	-	-	-	-	-	1	1	0,98
50 pessoas ou mais	-	1	-	-	-	-	-	1	0,98
Total	33	20	17	11	10	7	4	102	-
Total %	32,35	19,61	16,67	10,78	9,80	6,87	3,92	-	100

Fonte: Elaborado pela autora.

## ***4.2 Percepções dos empreendedores de startups em relação ao Model Bussiness Canvas – BMC***

Esta seção analisa a utilização e finalidade do Model Bussiness Canvas, bem como as contribuições para a melhoria do modelo sugeridas pelos empreendedores. Ainda nesta seção, os elementos constituintes do BMC foram avaliados estatisticamente com as suas interações.

### *4.2.1 Avaliação do nível de utilização, da finalidade e das contribuições do Model Bussiness Canvas na percepção dos empreendedores*

Conforme Fritscher e Pigneur (2015), a ferramenta BMC popularizou-se no meio empresarial, o que também pode ser observado no ambiente de *startups*, visto que a maioria 73 (53%) dos entrevistados usam ou já usaram ferramentas. Apesar dos resultados, encontram-se, ainda, empreendedores que não a usaram (11,76%) ou não a conhecem (14,71%).

O perfil dessas *startups* tem predominância nas que não possuem faturamento ou faturam até R\$ 60.000,00, o que sinaliza para empreendimentos em fase de ideação. Já na parcela de empreendedores que não usou o Canvas (11,76%), percebe-se que há uma pulverização no perfil de seu faturamento (Tabela 5).

Dos 73,53% dos respondentes que usaram ou usam o Canvas, 50 deles (98%) usaram o Canvas para descrever o modelo de negócio, através de um perfil pulverizado de faturamento de empreendimento. Já os que usam com a finalidade de análise de melhoria e ampliação do negócio (14,71) apresentam um perfil de empreendimento com escalas de faturamentos maiores e diferentes. E, por último, os empreendedores que usam o Canvas como uma ferramenta de gestão (7,84%) são em menor número, com perfil de faturamento em quase todas as categorias de faturamento.

**Tabela 5 - Faturamento x uso e finalidade do modelo de negócio Canvas em startups**

<b>Faturamento / uso do Canvas</b>	<b>Até R\$ 60.000,00</b>	<b>Sem Faturamento</b>	<b>Acima de R\$ 60.000,00 a R\$ 120 mil</b>	<b>Acima de R\$ 120 mil até R\$ 360.000,00</b>	<b>Acima de R\$ 360.000,00 até R\$ 600 mil</b>	<b>Acima de R\$ 601 mil até R\$ 1.200 milhão</b>	<b>Acima de R\$ 1.200 milhão</b>	<b>Total N</b>	<b>Total %</b>
Não conheço o Canvas	5	5	2	2	-	-	1	15	14,71
Não usei o Canvas	1	3	2	2	2	1	1	12	11,76
Descrever o negócio	18	8	12	6	4	4		52	50,98
Fazer melhorias e ampliação	6	3	-	-	3	1	2	15	14,71
Gerenciar o negócio	3	1	1	1	1	1		8	7,84
<b>Total –n</b>	<b>33</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>102</b>	<b>-</b>
<b>Total %</b>	<b>32,35</b>	<b>19,61</b>	<b>16,67</b>	<b>10,78</b>	<b>9,80</b>	<b>6,86</b>	<b>3,93</b>	<b>-</b>	<b>100</b>

**Fonte: Elaborado pela autora.**

A evidência da relevância da ferramenta para os empreendedores aumenta, quando se constata que 63,74% dos pesquisados declararam que a ferramenta Canvas contribuiu para os negócios, enquanto 20,58% asseveraram que não contribuiu, e 15,68% não responderam.

Na pergunta aberta do questionário, os respondentes descreveram as contribuições da ferramenta como uma oportunidade para estruturação, mapeamento, visualização e o pensar em diversas possibilidades do negócio, sendo que alguns deixam transparecer que, no início, para o manuseio da ferramenta se sentiam até imaturos diante de tantas variáveis. Esses relatos reforçam o conceito colocado aos empreendedores de que a ferramenta Canvas simplifica a complexidade do negócio, é intuitiva e é visual (Fritscher & Pigneur, 2015).

Nas entrevistas com os empreendedores coletaram-se dados que, em sua maioria, confirmaram que a ferramenta de modelo de negócio Canvas é, e foi, usada como um descritor de negócios no início das atividades. Porém, como os entrevistados já estão de alguma forma em fase de desenvolvimento do negócio, percebe-se que há, ainda, uma relação dos empreendedores com a ferramenta, que pode ser materializada em um modelo mental, desdobramentos do modelo em outras ferramentas de gestão e, ou até mesmo, a manutenção do quadro Canvas atualizado de tempos e movimentos da startup. Essas conclusões são comprovadas por depoimentos dos empreendedores apresentados, a seguir, e que foram mantidos em sua forma original, como mencionado no início deste capítulo.

[...] Eu utilizei o Canvas no início para planejamento, então mapeamos tudo ali, quem eram os parceiros chave, o que precisávamos de orçamento. E principalmente nós que utilizamos o Canvas para planejamento, porém não atualizamos o Canvas frequentemente, não utilizamos a ferramenta de maneira rotineira, é muito mais uma ferramenta estratégica. Ele funciona como um modelo mental, onde as variáveis vão sendo acompanhadas. (Entrevista I, julho, 2018).

[...] Nós o utilizamos no início para descrever o negócio e para nos orientar, principalmente, foi muito mais uma ferramenta interna do que efetivamente termos levado para apresentar aos investidores ou outras stakeholders. (Entrevista V, julho, 2018).

[...] O Canvas faz parte do nosso arcabouço de ferramentas de gestão com certeza, principalmente porque tínhamos um programa que abria muitas frentes e focava pouco em uma coisa de cada vez, então depois que colocamos no Canvas, desenhamos por exemplo, definimos melhor quem é o nosso cliente, quais seriam as modalidades que daríamos maior prioridade para trabalharmos e o porquê disso, nós fomos em frente, focando mais, e sim hoje o Canvas é uma das ferramentas que nós utilizamos para continuarmos nesse foco. (Entrevista VII, agosto 2018)

[...] No início, ele foi muito mais importante, ele criou algo, onde não existia nada. Foi uma primeira versão do nosso modelo de negócio, e que saiu do Canvas para nós começarmos a pensar como o nosso modelo de negócio iria operar (Entrevista X, outubro, 2018).

Diante dessa análise empírica, cabe, a esta altura, um retorno à análise do Model Business Canvas realizada, neste estudo, no capítulo 2, Referencial Teórico, que vai ao encontro da utilização do modelo como um descritor de negócio e não como uma ferramenta de melhoria e ampliação e, muito menos, capaz de “criar, ajustar e afinar. E, se necessário, substituir os modelos de negócios, sendo fundamental para as capacidades dinâmicas” (Teece, 2007, p. 1323).

Os pontos de avaliação ressaltados como a inexistência de indicadores, a necessidade de direcionamento e integração das variáveis no desenho do quadro, a falta de informações prévias de mercado e outras são apontadas como contribuições para as melhorias da ferramenta Canvas, tanto na pesquisa quantitativa como na pesquisa qualitativa, e, mais especificamente, nas entrevistas, quando se discute sobre as mais diversas dificuldades na utilização da ferramenta.

No questionário, os pesquisados indicaram algumas sugestões de melhoria para a ferramenta BMC que podem ser classificadas em dois blocos de opiniões: um voltado para o manuseio da ferramenta e o outro para os incrementos de funcionalidades. O Quadro 14, a seguir, apresenta uma síntese das sugestões dos empreendedores:

**Quadro 14 - Contribuições de Melhorias no Model Bussiness Canvas pelos Empreendedores de Startups**

Classificações das Contribuições	Sugestões
Incrementais	“[...] deveria ser demonstrado também o que os concorrentes têm proposto no mercado e os diferenciais de produtos que já existem no mercado.” “[...] Focar no problema relevante para o mercado em termos de tamanho, lucratividade e rentabilidade”, “[...]Deveria realizar uma avaliação do ecossistema, levando em consideração a economia e o ambiente externo”, “[...]permitir a mensuração das ações conforme as mudanças que fossem feitas ao longo do tempo no negócio”, “[...]Talvez se a ferramenta fosse um aplicativo, esse monitoramento fosse mais viável”; “[...] Falta indicadores. A ferramenta deixa solta avaliação”; “[...] A introdução de uma planilha financeira no Canvas para modelar melhor o negócio”.
Manuseio	“[...] Colocar links para explicações de cada item pode ajudar a esclarecer e tirar dúvidas”, “[...] Talvez, uma espécie de instrução criando os modelos de negócio, e que permitisse a visualização da utilização da ferramenta em diferentes modelos de negócio”, “[...] Uma descrição mais clara sobre como utilizar cada quadro”; “[...] A ferramenta não deveria ser colocada como um primeiro meio para avaliar o negócio, mas sim deveria se buscar primeiramente uma visão cliente-problema”.

**Fonte: Elaborado pela autora.**

As indicações dos empreendedores feitas no bloco de manuseio da ferramenta Canvas sinalizam para a necessidade de os agentes de formação e desenvolvimento do empreendedorismo trabalharem os conceitos e as inter-relações das variáveis que compõem o modelo de negócio, bem como os contextos dos ecossistemas. Percebe-se, no depoimento do empreendedor, que há uma certa dificuldade para se entenderem as variáveis:

[...] Quando nós começamos a trabalhar com o Canvas nossa dificuldade era fazer a ligação de algumas partes, por exemplo, relacionar a minha proposta de valor com os meus recursos-chave, essa foi uma das partes que nós sentimos mais desconexa no processo. Por exemplo, para uma *startup* é meio difícil de falar de relacionamentos, quando nós estamos começando mesmo, nós não temos relacionamentos, temos algumas [...] (Entrevista VII, agosto, 2018).

Esse fato foi observado em outras entrevistas e vem ao encontro dos dados apresentados sobre a ineficiência nos processos de estabelecimentos de startups, o que reforça a necessidade de avaliação dos mecanismos educacionais da formação empreendedora. Já em relação ao modelo de negócio Canvas, as assertivas dos depoentes demonstram a necessidade de revisão quanto à adoção de percurso na definição e no desenho do modelo.

Quanto às sugestões incrementais ao Model Business Canvas, a pesquisa empírica ratifica as indicações do estudo teórico, à medida que dispõe sobre os mecanismos de avaliação externa ao empreendimento, indicadores de performance, mensuração e relação da demanda com as fontes de receitas e estrutura de custos.

A fala do empreendedor, a seguir, transparece sua dificuldade em administrar o modelo de negócio Canvas nas diversas versões que surgem nas alterações diárias do produto mínimo viável (MVP) e o ponto ideal do negócio no futuro. Mas, por outro lado, também explicita a ineficiência prática do Model Business Canvas em manter o modelo de negócio ativo e dinâmico com as alterações que o negócio de startups exige.

[...] Uma dificuldade do Canvas que temos enfrentado é em lidar com as diferentes versões dele, porque ele é interativo e incremental, e às vezes nós estamos interagindo em cima de um MVP, em uma versão minimizada dele, mas nós não podemos perder os insights que surgem para o futuro, para quando ele já estiver maximizado, quando, por exemplo, ele estiver na operação ideal que nós buscamos. Então, fica uma quantidade absurda de documentos Canvas para nós administrarmos. [...] (Entrevista IX, outubro, 2019).

#### *4.2.2 Avaliação Descritiva dos Elementos Constituintes do Model Business Canvas*

Nesta seção, são apresentadas as percepções dos empreendedores sobre a utilização de práticas de gestão relacionadas aos elementos constituintes do Model Business Canvas. Os empreendedores avaliaram quatro práticas em cada construto do modelo de negócio Canvas, atendendo a uma escala de zero (não aplico) a dez (aplico totalmente). Para essa análise, as medidas usadas foram as descritivas (média, mediana, desvio padrão) para cada item componente dos construtos. Porém, a Tabela 6 apresenta as medidas para cada elemento constituinte do Canvas, sendo que os resultados dos itens dos elementos estão disponíveis no Apêndice C.

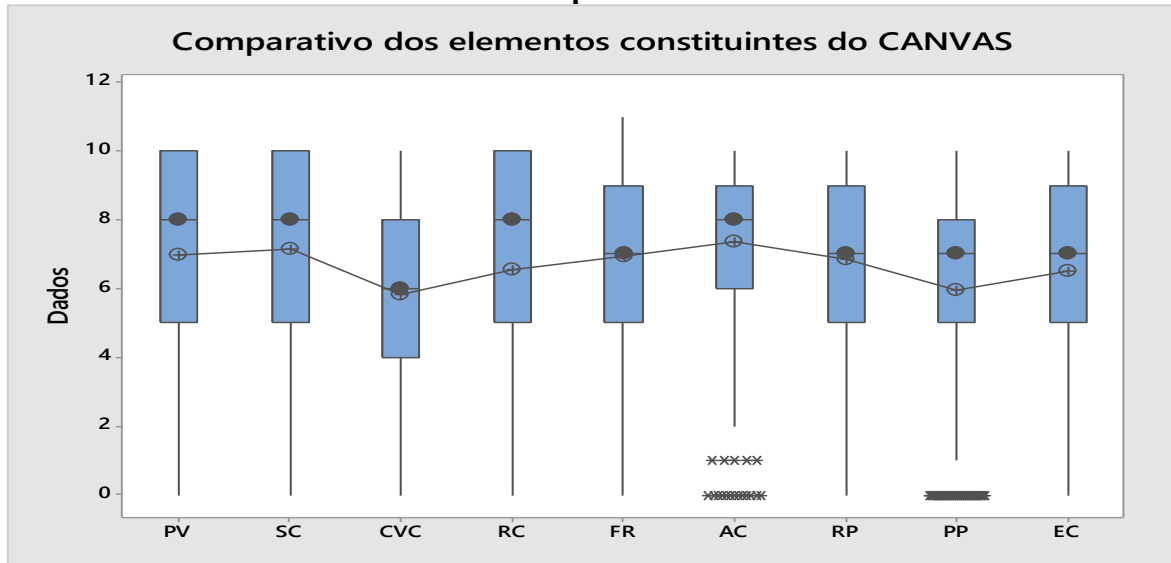
**Tabela 6 - Medidas descritivas dos elementos constituintes do modelo de negócio Canvas**

Item	Medidas estatísticas				
	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio-padrão
PV- Proposta de Valor	0	8		6,978	3,295
SC – Segmento de Clientes	0	8		7,127	2,976
CVC- Canais de Vendas e Comunicação	0	6		5,833	2,953
RC- Relacionamento com Clientes	0	8		6,556	3,433
FR- Fontes de Receitas	0	7		6,941	3,302
AC -Atividades Chave	0	8		7,35	2,504
PR- Principais Recursos	0	7		6,843	2,619
PP- Parcerias Principais	0	7		5,939	3,214
EC- Estrutura de Custos	0	7		6,488	2,876

**Fonte: Elaborado pela autora.**

Na percepção dos empreendedores, os elementos do *Modelo de negócio Canvas* que apresentaram médias e medianas abaixo de 6 estão localizados no núcleo cliente (lado direito), sendo eles: proposta de valor, canais de vendas e comunicações e fontes de receitas. Já no núcleo interno à organização (lado esquerdo), o elemento que obteve médias e medianas abaixo de 6 foram as parcerias principais. Para melhor explicitar esse resultado da Figura 7, a seguir, fez-se essa comparação geral de cada elemento. Observa-se que na análise geral o elemento canais de vendas e comunicações continuam com a média e a mediana inferior a todos os elementos.

**Figura 7 - Boxplot comparativo entre os elementos constituintes do Canvas na percepção dos respondentes**



Fonte: Elaborado pela autora.

**Nota.** Os itens marcados na Figura 7 são compreendidos como *outliers*, porém, podem ser desconsiderados, uma vez que os pesquisados podem marcar a opção *não aplico*.

Os resultados apontados pelas análises quantitativas anteriores são reforçados pelas entrevistas realizadas com os empreendedores, pois, em sua maioria, sinalizam para a dificuldade de se estabelecer uma estratégia de comercialização, relacionamento com os clientes e parcerias estratégicas. Além disso, alguns desses empreendimentos estão em fase de desenvolvimento de operacionalização para a de tração do negócio, o que exige a implantação de estratégias, que viabilizem as *startups* atenderem a duas condições: tornar o modelo de negócio replicável e escalável (Ries, 2012).

Nesse contexto, os empreendedores demonstram preocupação em se tornar uma empresa muito especializada, e isso pode significar a perda da condição de escalagem do empreendimento. Para alguns empreendedores, o processo de comercialização é complexo, por eles terem que vender uma proposta desconhecida para os clientes, usando, na maioria das vezes, canais digitais que podem trazer um volume grande de clientes e a empresa não está preparada para responder a esta demanda.

A seguir, apresentam-se alguns depoimentos que expressam essas ideias.

Atualmente, atendemos um grupo seletivo de empresas, pois o nosso MVP está bem redondo, mas sabemos que esse não é nosso foco... não queremos ser uma empresa de software. A

estratégia comercial para escalar o modelo não é fácil de acertar [...] (Entrevista I, julho, 2009).

[...] o que temos hoje é uma pessoa na área de vendas que faz insight e uma pessoa que faz fechamentos e eu fico responsável pela parte de CS. Porém, queremos deixar isso mais estruturado, mais sólido e aumentando o número de clientes [...] O nosso foco principal agora é o comercial, assim nós estamos abrindo vaga. Trabalhamos também muito marketing de conteúdo, acabamos de receber alguns vídeos através do nosso blog, alguns *e-mails*, marketing que temos feito, mas queremos aprimorar mais essa parte de canais de venda (Entrevista III, julho, 2018).

[...] o nosso grande lema é permitir o acesso à saúde para o maior número de pessoas, ou seja, permitir às pessoas terem acesso a exames básicos, para terem o cuidado básico. Então, com esse produto nós tentamos aproximá-los de pessoas que não têm acesso, ou precisam viajar muito, ou pagar muito para chegar a esses exames. [...] Mas, passar segurança e quebrar a barreira do desconhecido tem sido nosso desafio para alcançar o número considerável de pessoas (Entrevista, IV, julho, 2018).

[...] o nível de satisfação de cliente ainda é medido por poucos empreendedores. É mais fácil de adquirir e gerenciar um indicador financeiro interno. Mas, isso é um ponto fraco nosso, eu até achei interessante as perguntas do diagnóstico sobre esse ponto, porque tem muita coisa ali que a gente está fraco, de nível de satisfação de cliente, a gente tem que melhorar muito ainda. (Entrevista, VIII, agosto, 2018).

Percebe-se que os empreendedores têm clareza quanto à proposta de valor das *startups* para seus clientes, mas, a estruturação de uma estratégia integrada de vendas, a comunicação e o relacionamento com clientes constituem, ainda, um impasse para a maioria dos entrevistados.

[...] a gente gera alguns valores como melhor usabilidade, melhor custo benefício, melhor experiência do serviço, mais inteligência no atendimento, maior abrangência no atendimento, atendimento 24 horas. Então são novos valores, novas concepções, novas experiências de uso que são até fatores de existência da nossa *startup* (Entrevista II, julho, 2018)

[...] o nosso foco é justamente levar valor para os embarcadores. [...] nós fazemos a qualificação prévia da transportadora antes de implementá-la no nosso sistema, então esse tem sido um dos nossos grandes diferenciais para o cliente, eles não precisam ficar perdendo tempo, nós fazemos esse trabalho de qualificar, de pedir apólice de seguro, para ver se ela está devidamente qualificada nos órgãos federais e estaduais, ANTT, entre outros (Entrevista III, julho, 2018).

Essa questão que se coloca, traz de forma implícita, a reflexão sobre outros aspectos como: os padrões tradicionais de consumo dos futuros clientes serão rompidos, a segmentação de clientelas a serem trabalhadas serão suficientes para o negócio escalar, as estratégias de vendas digitais serão suficientes para alcançar toda a clientela?

Percebe-se que a discussão entre proposta de valor, clientela, canais de vendas e formas de receitas não podem se esgotar em um único modelo que exige um repensar

constante do modelo de negócio, por isso, transformando-se em processo contínuo.

Ainda, no bloco cliente do Modelo de negócio Canvas, as variáveis de segmento de clientes e proposta de valor sofrem, mais diretamente, as ações do efeito do dinamismo ambiental nos negócios (Chen & Miller, 2014; Li & Liu, 2014; Pisano, et.al., 2015), trazendo às decisões estratégicas condições de mercado incertas como: regulação de setores de energia, telefonia, educação, necessidade de atuação no mercado internacional, barreira de entrada do negócio por mercados tradicionais e outros que dificultam a elaboração das estratégias e gerenciamento do modelo de negócio. Portanto, pode-se constatar que, de fato, existe, a interferência do dinamismo ambiental nos modelos de negócios.

A seguir, são apresentados alguns depoimentos de empreendedores que exemplificam parte dos dilemas por eles enfrentados durante a elaboração e na gestão do modelo de negócio.

[...] a proposta de valor que estamos ofertando não cabe às empresas brasileiras no ramo de mineração. Elas utilizam de tecnologias tão ultrapassadas que a proposta se torna muito distante, restando o mercado internacional do setor (Entrevista V, julho, 2018).

[...] o mercado produtor de café no Brasil tem se acostumado a certas práticas de vendas centradas na pessoa do empreendedor, tornando-se difícil a entrada de uma proposta de valor, que quebre esse padrão, oferecendo para vender o café no mercado internacional por preços maiores. Para isso, criamos parcerias estratégicas para ganharmos confiança do produtor (Entrevista XII, agosto, 2018).

[...] nós estamos em um momento de tanta mudança que o indicador gerado hoje, pode perder o seu valor amanhã. O que ficamos mesmo é com o Canvas, road map, ainda que de certa forma macro, mas nós sempre pensamos no cliente, o que o cliente está falando. Então, esse é o nosso indicador. (Entrevista IV, julho, 2018).

Os elementos constituintes do Canvas no núcleo interno do empreendimento tiveram pontuações de 7 a 8, na maioria dos itens avaliados. Esse fato pode ser melhor elucidado, quando, nas entrevistas, transparece a adoção de ferramentas de projetos, metodologias ágeis, gestão de indicadores e mecanismo de treinamento e capacitação, que vão muito além do uso da ferramenta BMC.

[...] Nós utilizamos o guia de práticas ágeis para acompanharmos o desenvolvimento da empresa e o andamento das atividades internas, e essa metodologia, ela tem ritos, ritos para planejar o que vai ser entregue no produto, e esses ritos nós não focávamos apenas no produto, focávamos também em nossa equipe. Então, sistematicamente de semana em semana, nós medíamos o que foi ruim e bom dentro da equipe e estipulávamos uma “nota” de satisfação da equipe em relação ao ambiente e a empresa, mesmo que a empresa fosse pequena e com

poucas pessoas nós fazíamos isso, porque nós pegávamos os problemas básicos bem rápido, de coisas maiores para menores (Entrevista V, julho, 2018).

[...] A gestão atualmente é feita com base em projetos. Então dividimos as fases que estão acontecendo e os momentos diferentes de atividades que temos que fazer, e os próximos passos, os quais posteriormente buscamos traduzir depois de uma reunião de planejamento, atualizamos também a missão, e os valores da nossa empresa, bem como metas e objetivos. Alinhamos tudo isso com o Diagrama de Kant para sabermos quando devemos terminar cada coisa, quando devemos cumprir as metas, e o que virá depois disso (Entrevista IX, agosto, 2018).

[...] Cada área tem os seus indicadores e estamos implantando o OKR que é uma metodologia do Google de indicadores de objetivos e resultados, então cada área possui o seu. Temos o objetivo macro, o qual todos devem seguir, mas cada área possui os objetivos, o seu resultado-chave que precisa alcançar para chegar nesse resultado maior. O OKR tem sido utilizado por muitas *startups*, é claro que ele não é perfeito, você vai sempre o moldando para sua *startup*, mas estamos colocando na nossa. (Entrevista VIII, agosto, 2018).

#### *4.2.3 Avaliação da Unidimensionalidade e da Confiabilidade dos Elementos Constituintes do Model Business Canvas*

Nesta seção são apresentados os resultados referentes à verificação dos critérios de unidimensionalidade e de confiabilidade dos construtos analisados, a partir da técnica de Análise Fatorial Exploratória e do coeficiente alfa, ou Alpha de Cronbach, que mostram a consistência estatística dos resultados. Ambas as técnicas já foram discutidas detalhadamente no capítulo 3 Metodologia da Pesquisa. Contudo, esta seção demonstra o nível de significância estatística dos elementos constituintes do Model Business Canvas, a partir de dados empíricos coletados na pesquisa.

A Tabela 7, a seguir, apresenta as medidas de unidimensionalidade e de confiabilidade dos elementos do BMC, no entanto, os resultados dos itens de cada elemento constituinte estão descritos no Apêndice D.

**Tabela 7 - Medidas de unidimensionalidade e de confiabilidade dos elementos constituintes do Canvas**

Item	Alfa de Cronbach	Teste de Bartlett/ KMO
PV – Proposta de Valor	0,482	0,657
SC – Segmento de Clientes	0,799	0,706
CVC – Canais de Vendas e Comunicação	0,808	0,705
RC – Relacionamento com Clientes	0,816	0,785
FR – Fontes de Receitas	0,598	0,639
AC – Atividades Chave	0,749	0,720
PR – Principais Recursos	0,792	0,779
PP – Parcerias Principais	0,838	0,793
EC – Estrutura de Custos	0,784	0,748

**Fonte: Elaborado pela autora.**

Vale reforçar que os coeficientes de Alpha de Cronbach produzem resultados que variam de 0 a 1, sendo que valores menores que 0,60 indicam, em geral, confiabilidade insatisfatória da consistência interna (Hair, et.al., 2009, p. 100). Então, o software de análise simulou os resultados, excluindo cada um dos itens do construto que obtiveram o Alpha de Cronbach inferior a 0,60.

Logo, foram excluídos os itens: PV3 – A composição do portfólio de produto e serviço promove venda casada; CVC4 – Investe em novos canais de vendas; FR1 – Possui fontes de receitas diversificadas, não dependendo de uma única receita; AC2 – A operação é difícil de ser copiada pela concorrência; PR4 – Avalia os recursos na redução de custos e geração de benefícios; EC3 – Os custos podem ser reduzidos. Esse resultado de execução de alguns itens, em relação à confiabilidade, não comprometeu a realização da modelagem de equações estruturais, uma vez que cada construto se manteve com três ou mais itens, de acordo com a indicação de Hair et al. (2009, p. 567) (APÊNDICE D).

Todas as medidas de unidimensionalidade de todos os construtos do *Model Business Canvas* apresentaram-se satisfatórias, como se pode verificar na Tabela 7, uma vez que os valores aceitáveis são de 0,5 a 1,0, não ficando abaixo de 0,5, o que indica que a análise

fatorial é aceitável no teste KMO, segundo Hair et al. (2009). Essa condição estatística indica que “as correlações existentes são suficientes para se continuar a análise” (Hair, et.al., 2009, p. 110) e atende a um dos objetivos deste estudo, que demonstra validade estatística positiva dos elementos constituintes do BMC.

#### 4.2.4 *Uso da modelagem de equações estruturais na avaliação do Model Bussiness Canvas*

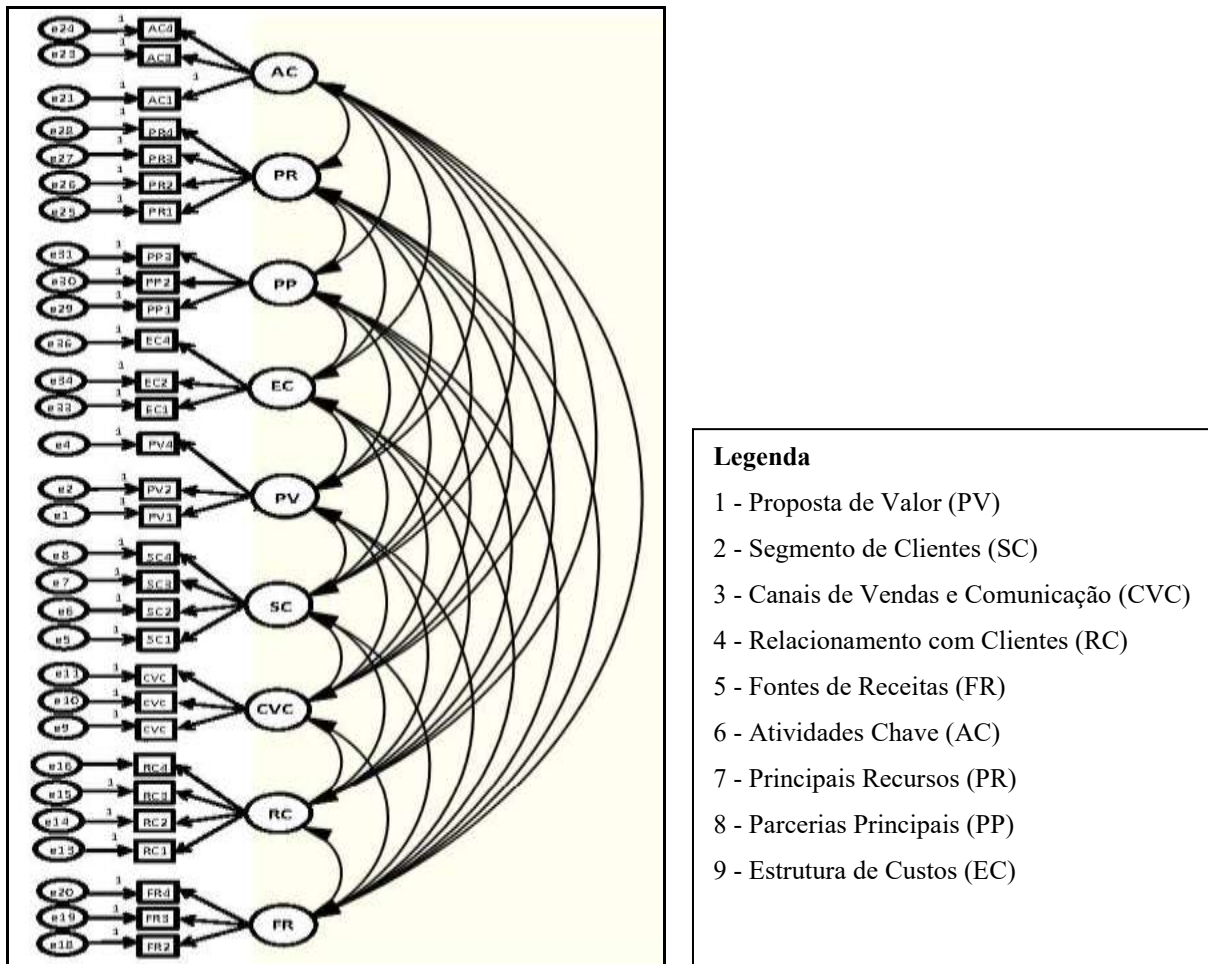
Essa subseção objetiva avaliar a interdependência entre os construtos do *Model Bussiness Canvas*, sendo, portanto, pressuposto para a continuidade da avaliação do modelo de negócio com abordagem dinâmica.

De acordo com o arcabouço conceitual, o modelo de negócio deve atuar como um sistema que interliga e coordena a inter-relação e as interdependências entre os elementos constituintes, para o alcance, a criação e captura de valor (Achetenhagen et al., 2013; Afuah & Tucci, 2003; Amit & Zott, 2015; Demil & Lecocq, 2010; Demil et al., 2015; Lecocq et al., 2010).

Alinhado com essa perspectiva o estudo testou as interdependências entre os construtos do Canvas, por meio da técnica de regressão múltipla que examina a relação entre uma única variável dependente e um conjunto de variáveis independentes (Hair, et. al., 2009, p. 163).

Esse procedimento gerou um diagrama de representação visual das correlações existentes entre os construtos (elementos) pelo *software* Amos que considera cada seta apontada como causa para um resultado (Hair, et. al., 2019, p. 591); ou seja, cada caminho, ou correlação, está demonstrado por setas. Observa-se, na Figura 8, a seguir, que os elementos constituintes do BMC apresentam interdependências entre os construtos, conforme a técnica de regressão múltipla.

**Figura 8 - Representação visual das interdependências entre os construtos do modelo de negócio CANVAS**



**Fonte: Elaborado pela autora.**

Os resultados mostraram que todos os construtos do CANVAS estão associados uns aos outros. O nível de significância de cada relação entre os construtos teve p-valor (nível de significância estatística), dentro do critério 0,05 que estão dentro de patamares de plausibilidade de maior significância. Porém, observa-se na Tabela 8 que as duas associações: CVC-AC e RC-PP estão dentro do limite 0,05 de 1, o que ainda se considera aceitável estatisticamente (Hair et al., 2009, p. 28).

**Tabela 8 - Covariâncias entre os construtos do modelo de negócio Canvas**

	Estimate	S.E. Significância Estatística	C.R. Coeficiente de Regressão	P- Valor
AC <--> PR	1,469	0,419	3,504	***
AC <--> PP	,907	0,443	2,047	0,041
AC <--> EC	1,397	0,433	3,229	0,001
PV <--> AC	,467	0,222	2,101	0,036
SC <--> AC	1,824	0,525	3,476	***
CVC <--> AC	,681	0,366	1,862	0,063
RC <--> AC	1,383	0,483	2,861	0,004
FR <--> AC	1,071	0,379	2,824	0,005
PR <--> PP	2,968	0,711	4,174	***
PR <--> EC	3,134	0,678	4,623	***
PV <--> PR	1,392	0,375	3,713	***
SC <--> PR	3,714	0,797	4,659	***
CVC <--> PR	1,083	0,496	2,183	0,029
RC <--> PR	1,254	0,609	2,060	0,039
FR <--> PR	1,811	0,553	3,274	0,001
PP <--> EC	3,160	0,745	4,241	***
PV <--> PP	1,053	0,373	2,824	0,005
SC <--> PP	3,395	0,855	3,973	***
CVC <--> PP	1,425	0,592	2,408	0,016
RC <--> PP	1,252	0,704	1,778	0,075
FR <--> PP	1,274	0,550	2,317	0,021
PV <--> EC	1,266	0,370	3,427	***
SC <--> EC	2,852	0,756	3,774	***
CVC <--> EC	1,464	0,551	2,656	0,008
RC <--> EC	1,690	0,669	2,528	0,011
FR <--> EC	2,126	0,610	3,485	***
PV <--> SC	1,975	0,492	4,013	***
PV <--> CVC	1,147	0,353	3,250	0,001
PV <--> RC	0,894	0,369	2,421	0,015
PV <--> FR	1,245	0,371	3,357	***
SC <--> CVC	1,935	0,673	2,875	0,004
SC <--> RC	3,016	0,860	3,508	***
SC <--> FR	2,020	0,662	3,049	0,002
CVC <--> RC	1,541	0,620	2,488	0,013
CVC <--> FR	1,802	0,565	3,191	0,001
RC <--> FR	2,013	0,650	3,095	0,002

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo os autores do modelo de negócio, o *design* do modelo deve promover a inter-relação e interdependência dos elementos constituintes como um sistema interligado (Achetenhagen et al., 2013; Amit & Zott, 2015). O Modelo de negócio Canvas, a partir dos resultados anteriores apresentados, confirma a existência de inter-

relação entre os elementos constituintes. No entanto, essa potencialidade do Model Business Canvas perde-se, na medida em que o modelo deixa o empreendedor livre para modelar as estratégias, sem necessariamente estabelecer interrelações entre os elementos constituintes. Além disso, os empreendedores não precisam adotar recursos complementares e parâmetros (métricas) de acompanhamento e monitoramento do desempenho de suas atividades (Amit & Zott, 2015), o que reforça que os empreendedores tratem o Modelo como uma ferramenta descritora de negócio.

No entanto, por outra perspectiva, os resultados encontrados anteriormente confirmam aderência dos dados empíricos ao desenho conceitual dos elementos constituintes do Model Business Canvas, no que diz respeito à sua interdependência, o que permite sua dinamicidade.

O modelo analítico possui nove variáveis observáveis, que são: Proposta de Valor (PV); Segmento de Clientes (SC); Canais de Vendas e Comunicação (CVC); Relacionamento com Clientes (RC); Fontes de Receitas (FR); Atividades Chave (AC); Principais Recursos (PR); Parcerias Principais (PP); Estrutura de Custos (EC); e mais três variáveis não observáveis, a saber: Modelo de Negócio Canvas, Criação de Valor e vantagem competitiva sustentável.

Observa-se, na Figura 8, que cada item e variável cuja seta está voltada para dentro do construto, objetiva responder à variável. Segundo Hair et al. (2019, p. 598), esse tipo de modelo requer utilizar a teoria formativa de mensuração, na qual a modelagem ocorre com base na suposição de que as variáveis medidas são a causa dos construtos; além disso, os autores acreditam que “[...]eles são vistos como índices nos quais cada indicador é a causa do construto”.

A carga fatorial é a chave para explicar o construto, pois ela estabelece o nível de correlação entre as variáveis e o fator (construto). Segundo Hair et al. (2019), para se calcular o percentual de explicação de um construto, é necessário que se eleve ao quadrado a carga fatorial. No caso específico deste estudo, o modelo analítico gerou cargas fatoriais dos itens que vão de 0,5 a 0,9, o que pode ser interpretado como cargas fatoriais significativas, visto que aquelas que estão entre 0,7 a 0,9 podem ser consideradas como as que possuem estrutura bem definida pela análise fatorial (Tabela 9).

**Tabela 9 - Cargas fatoriais dos itens de cada construto do modelo de negócio Canvas**

Itens – Construtos			Cargas Fatoriais	Percentual de Explicação da Variância %
PV1	<--	PV	0,533	28
PV2	<--	PV	0,540	29
PV4	<--	PV	0,564	31
SC1	<--	SC	0,853	72
SC2	<--	SC	0,760	57
SC3	<--	SC	0,667	44
SC4	<--	SC	0,571	32
CVC1	<--	CVC	0,683	46
CVC2	<--	CVC	0,756	57
CVC3	<--	CVC	0,964	92
RC1	<--	RC	0,741	54
RC2	<--	RC	0,736	54
RC3	<--	RC	0,613	37
RC4	<--	RC	0,832	69
FR2	<--	FR	0,527	27
FR3	<--	FR	0,720	51
FR4	<--	FR	0,642	42
AC1	<--	AC	0,834	69
AC3	<--	AC	0,717	51
AC4	<--	PV	0,693	48
PR1	<--	PV	0,765	56
PR2	<--	PV	0,704	49
PR4	<--	SC	0,752	56
PP1	<--	SC	0,789	62
PP2	<--	SC	0,864	74
PP3	<--	SC	0,769	59
EC1	<--	CVC	0,821	67
EC2	<--	CVC	0,760	57
EC4	<--	CVC	0,794	63

Fonte: Elaborado pela autora.

### 4.3 Percepções dos empreendedores de startups em relação ao modelo de negócio dinâmico

Nesta seção são avaliados os outros construtos constituintes do Modelo de Negócio Dinâmico (Capacidade Dinâmica, Capacidade de Gestão e Ecossistema), além de demonstrar e analisar os resultados encontrados na análise fatorial confirmatória do Modelo de Negócio Dinâmico; e, por último, avaliar a contribuição dos construtos capacidades dinâmicas e ecossistema de negócio.

#### 4.3.1 Avaliação descritiva dos construtos capacidade dinâmica, capacidade de gestão e ecossistema de negócio

Esta subseção apresenta as percepções dos empreendedores sobre a utilização de práticas de gestão relacionadas aos construtos capacidades dinâmicas, capacidade de gestão/comum e ecossistema de negócio. Os empreendedores avaliaram quatro práticas em cada item do construto ou subconstruto, atendendo a uma escala de zero (não se aplica) a dez (aplica se totalmente). Para essa análise, as medidas usadas foram as descritivas, para cada um dos itens dos construtos. Nessa análise, para cada um dos itens dos construtos, as medidas usadas foram as descritivas.

De acordo com a revisão da literatura apresentada no Capítulo 2 deste estudo, o construto de capacidades dinâmicas compõe-se de três construtos: perceber ameaças e oportunidades (PAO), apreender (A) e transformar/Inovar (TI). Já o construto de capacidade de gestão/ comum desdobra-se em mais três construtos: liderança (L), aprendizagem e rotinas e processos que agregam as capacidades dinâmicas. E, por último, o construto de ecossistema de negócio.

**Tabela 10 - Medidas descritivas das capacidades dinâmicas**

Itens	Medidas estatísticas				
	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio-padrão
PAO- Perceber Ameaças e Oportunidades	0	10	8	8,13	2,086
A-Apreender	0	10	7	6,67	3,042
TI- Transformar/Inovar	0	10	6	5,35	3,226

**Fonte: Elaborado pela autora.**

As práticas adotadas pelos empreendedores em relação as capacidades dinâmicas de perceber, moldar, aprender com ações, transformar e inovar, por meio das oportunidades e ameaças (Teece, 2007), demonstraram ser eficientes, uma vez que as médias e medianas ficaram em torno de 6 a 7 (Tabela 10).

Porém, percebe-se que há possibilidades de melhoria, principalmente, no que diz respeito à gestão do conhecimento na empresa e na rede e gestão de ações na cadeia de valor, o que reforça as condições negativas encontradas no elemento do Canvas parcerias principais. Finalmente, o desenvolvimento de liderança de mercado que pode ser explicado pelo nível de atuação dos entrevistados que estão entre ideação e operação, de acordo com o aferido no

perfil dos respondentes, no início das análises.

Nas entrevistas com os empreendedores, percebeu-se que os mecanismos que contribuem para a efetiva realização das capacidades dinâmicas, quais sejam, de pesquisa, cocriação, experiências organizacionais e informações aplicadas às análises estratégicas (Teece, 2007), são identificados nas rotinas daqueles empreendedores. Eles adotam práticas e ferramentas de gestão de indicadores de mercado, práticas de pesquisas, participação de comunidades e visão clara da necessidade de monitoramento e participação dos ecossistemas de negócio. Mas, deixam transparecer que os mecanismos de atuação no mercado, ainda estão muito focados na visão dos empreendedores.

[...] a gente fez o road map show onde você chama fornecedor, cliente, colaborador, todo mundo para conversar. Então, a gente fez isso aqui na empresa. Eu já tinha feito esse road map show antes de criar a *startup*. Então a gente contextualizou quais eram as tendências, as tendências de IOT, o que iria mudar[...] [...] a gente vem implementando aos poucos as mudanças, tentando encontrar no mercado produtos que já estejam nessa nova tendência, de internet das coisas (Entrevista XXII, agosto, 2018).

[...] Até ferramentas de gestão já chegamos a usar como a Análise Swot, o próprio Canvas que saímos para validar. E o validamos por meio de formulários, mas dependendo da validação, já não pode ser feito por meio de formulário, por exemplo, deve ser feito por meio de um teste prático, uma tabela para nós medirmos dependendo se for para testarmos um MVP, fazemos um teste Beta no caso, e vamos anotando. (Entrevista IX, agosto, 2018).

Os indicadores, buscamos reduzi-los bastante, e o máximo que utilizamos atualmente de indicadores são OKRs, ou então, metas mesmo com base em cada projeto com o seu critério de aceitação. Esses são os principais indicadores que utilizamos de gestão (Entrevista IX, agosto, 2018)

[...] A gente tem aqui pelo menos 5 a 6 indicadores. Por exemplo, por *startup* são mais específicos. O Cac, o custo de aquisição de um cliente, o quanto ele custa para a gente. A taxa de turn, que é, por exemplo, o abandono, quando o cliente vai embora. Previsões de vendas, e consequentemente previsões de faturamento, índice de satisfação, o ticket médio que o cliente paga em nosso negócio. Então são todos os indicadores que nós vamos monitorando para fazer até uma avaliação para saber onde tem que melhorar internamente, ou se preparar externamente para coisas que fogem da nossa mão (Entrevista II, julho, 2018).

#### 4.3.1.1 Análise descritiva das capacidades de gestão/comum

As capacidades comuns de gestão envolvem os conceitos de liderança, processos e rotinas e aprendizagem que concorrem para a construção das capacidades dinâmicas (Easterby-Smith, Lyles, & Peteraf, 2009; Sniukas, 2015; Teece, 2007, 2014; Zahra Sapienza, & Davidsson 2006; Zollo & Winter, 2002).

No entanto, os resultados desses construtos que compõem as capacidades de gestão refletem nos resultados encontrados pelos elementos do Canvas que tratam das condições

internas do empreendimento. As medidas de média e mediana ficaram entre 8 e 7 (Tabela 11), o que sinaliza para a utilização, pelos empreendedores, de práticas e recursos de gestão.

**Tabela 11 - Medidas descritivas das capacidades de gestão**

Item	Medidas estatísticas				
	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio-padrão
L – Liderança					
L1	0	10	8	7,56	2,752
L2	0	10	8	7,47	2,731
L3	0	10	8	7,04	2,839
L4	0	10	8	7,37	2,807
Aprendizagem (AP)					
AP1	0	10	8	6,87	2,920
AP2	0	10	8	6,91	2,696
AP3	0	10	7	6,34	3,010
AP4	0	10	8	7,62	2,274
GRP– Gestão de Rotinas e Processos					
GRP1	0	10	8	6,87	2,834
GRP2	0	10	7	6,53	3,059
GRP3	0	10	7	6,22	2,848
GRP4	0	10	6	6,01	3,186

**Fonte: Elaborado pela autora.**

**Nota.** L1 – Difunde e constrói o modelo de negócio com equipe. L2 – Desenvolve a cultura de mudança e inovação junto da equipe. L3 – Mantém forte a cultura organizacional. L4 – Os funcionários são comprometidos. AP1 – Utiliza de mecanismos de difusão do conhecimento (reuniões, treinamentos, grupos de discussão na internet). AP2 – Adota mecanismos de aprendizagem em relação ao conhecimento do cliente. AP3 – Usa técnica de envolvimento e treinamento das equipes. AP4 – Tem capacitação para inovação, adaptação e mudança. GRP1 – É prática fazer alinhamento e dar *feedback* para equipes. GRP2 – Utiliza de indicadores para análises de resultados. GRP3 – Os processos são roteirizados e conhecidos. GRP4 – Praticam metodologias de análises de problemas.

As entrevistas corroboram esses dados quantitativos, uma vez que elas revelam o uso de práticas similares de gestão por projeto, adoção de metodologia ágeis, efetiva clareza do

papel da liderança no desenvolvimento das pessoas, bem como as estratégias de capacitação das equipes de trabalho em boa parte das entrevistas. Alguns desses depoimentos foram apresentados, anteriormente, na análise da estrutura do Canvas, mas sendo necessária a complementação com outras falas:

Nós temos uma plataforma de treinamento, que fica diariamente e mensalmente aberta. Assim, o profissional que desejar fazer um curso específico, é só falar conosco, que nós liberamos. E quando sentimos a necessidade de treinar algum profissional, nós já liberamos na plataforma esse treinamento para ele. E nós temos treinamentos esporadicamente também, digo esporadicamente como, por exemplo, a cada dois meses nós pegamos um tema específico e treinamos. Nós temos diretores que treinam as equipes, todas elas sobre determinado assunto [...] (Entrevista VIII, agosto, 2018).

[...] a *startup* trabalha com dois pilares: muita tecnologia e muito capital intelectual. Então, para a parte de capacitação todos os colaboradores devem ser multitarefas. Então, o lado bom de você ser empreendedor e trabalhar em uma empresa pequena é que você acaba tendo que desenvolver diversas habilidades, tanto habilidades técnicas como habilidades de negociação, as soft skills. (Entrevista II, julho, 2018).

Nós focamos muito em termos uma gerência horizontal, então assim, todas as decisões são compartilhadas com a equipe, estar seguindo diretamente as nossas decisões, mas nem tudo o que é levantado por toda a equipe é acatado. Então, são dois fundadores, eu e meu sócio, nós temos a reunião entre nós, nós levamos isso para toda a equipe, nós temos uma reunião semanal com a equipe, na qual eles participam das decisões, e buscamos ter essa gestão horizontal. (Entrevista IV, julho, 2018).

[...] nós temos *feedbacks* semestrais e temos liderança em cada setor, que fazem avaliações com algumas métricas individuais que temos e nós levamos isso para o time, e incentivamos o time a fazer cursos, certificações nas áreas em que cada um trabalha, e tentamos manter um ambiente dinâmico, leve e flexível para todo mundo. (Entrevista VII, agosto, 2018).

#### 4.3.1.2 Análise descritiva do Ecossistema de Negócio

O construto ecossistema de negócio dentro do Modelo de Negócio Dinâmico assume a função de compreender e monitorar as relações da empresa focal com os seus clientes, fornecedores, acionistas e concorrentes (Tece, 2007). Contudo, os itens que compõem esse construto alcançaram medidas de média e mediana no patamar de 7 pontos (Tabela 12), o que aponta para o uso de práticas de análises e participações na rede do ecossistema. Esse resultado vem ao encontro das condições captadas pelo estudo no construto capacidade dinâmica, em específico, as de perceber as ameaças e as oportunidades.

**Tabela 12 - Medidas descritivas dos ecossistemas de negócio**

Item	Medidas estatísticas				
	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio-padrão
EN1	0	10	8	6,91	2,829
EN2	0	10	7	6,15	3,138
EN3	0	10	7	6,79	2,784
EN4	0	10	6	5,86	3,421

**Fonte: Elaborado pela autora.**

**Nota.** EN1 – Avalia e dimensiona os impactos tecnológicos nos negócios. EN2 – Avalia e dimensiona os impactos culturais e sociais nos negócios. EN3 – Avalia as ameaças da concorrência em relação a fatia de mercado. EN4 – Avalia o nível de investimento dos acionistas e do poder público.

Alguns empreendedores expressaram a importância que dão ao monitoramento de indicadores de mercado; bem como à participação em comunidades direcionadas ao negócio. É o caso desse empreendedor, quando afirma: “[...] participo, ativamente, das discussões de implantações de novas legislações junto ao Ministério da Educação; e também, atuo como palestrante e participante de fóruns e convenções do setor” (XXI-Entrevista, 2019/julho).

Além disso, os empreendedores apontam várias práticas e ferramentas de monitoramento das condições de mercado, evidenciando a atenção com o assunto e reforçando o entendimento quanto aos impactos do dinamismo ambiental nos negócios de *startups*.

[...] E a grande parte das variáveis temos que monitorar sim, sempre, tecnologias por exemplo, nos impacta muito, pois o nosso produto é extremamente inovador, a ferramenta que nós criamos, e estamos desenvolvendo ferramentas mais avançadas e obviamente com tecnologia mais embarcada. Então, a tecnologia tem que estar sempre sendo monitorada, obviamente que temos a concorrência, embora hoje nenhum concorrente tenha um produto como o nosso, mas uma hora ou outra essa tecnologia vai ser dominada e precisamos evoluir sempre. (Entrevista VIII, agosto, 2018).

[...] estamos sempre monitorando, as notícias, agora nós temos a CNT próximo de nós, que fornece muita informação em dados estatísticos e nós estamos sempre ligados em noticiários tanto a parte de comércio exterior como novas instruções normativas, eu particularmente sempre estou muito ligado a esses noticiários que vem alterando, que vem mudando, o próprio mercado e as regras que vem mudando, nós sabemos disso e buscamos saber se estamos em sintonia, e vendo se o nosso planejamento está seguindo o mercado.(Entrevista II, julho, 2018).

[...] não possuímos uma ferramenta específica de monitoramento, mas monitoramos por meio de pesquisas intensas, cada departamento faz o seu. Nós temos um sistema sim, estamos implantando um Data Science, no qual hoje nós temos duas pessoas trabalhando com isso que

é a parte de dados que podem monitorar. Ainda é muito novo a utilização do sistema, mas ele vai virar um departamento grande com bastante inteligência dentro desse departamento. Mas, ele é ainda embrionário, há duas pessoas trabalhando, ensaiando como funciona um Data Science. Nós utilizamos também Power BI da Microsoft, mas é somente para o tratamento de alguns dados. (Entrevista VIII, agosto, 2018).

#### 4.3.1.3 Análise descritiva Criação de Valor (CV)

O construto criação de valor para o Modelo de Negócio Dinâmico consiste em a empresa oferecer valor percebido pelos clientes, alcançar a lucratividade e ter capacidade de competir no mercado com diferenciais competitivos (Amit & Zott, 2014; Casadesus-Masanell & Heilbron, 2015; Demil et al., 2015; Li & Liu, 2014; Massa et al., 2016; Wirtz et.al., 2016).

Na percepção dos pesquisados, os empreendimentos são capazes de criar valor no mercado, pois as notas dadas às práticas foram de 7 a 8 pontos (Tabela 13). Porém, os resultados sinalizam para o atendimento parcial das várias dimensões (valor econômico, social e ambiental) do construto criação de valor (Massa et al., 2016). Para os empreendedores, as *startups* trazem valor percebido para os clientes, porém, a dimensão econômica deixa a desejar, principalmente, quando os empreendimentos estão, ainda, em fase de investimento.

**Tabela 13 - Medidas descritivas criação de valor**

Item	Medidas estatísticas				
	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio-padrão
CV1	0	10	7	6,20	3,374
CV2	0	10	8	7,66	2,323
CV3	0	10	8	7,38	2,392
CV4	0	10	7	6,56	3,104

**Fonte: Elaborada pela autora.**

**Nota.** CV1 – O resultado operacional (Lucro Bruto – Despesas Operacionais + Receitas Operacionais = Lucro / Prejuízo) da *startup* é positivo. CV2 – A *startup* tem diferenciais e capacidade plena de competir com os seus concorrentes. CV3 – A *startup* possui percepção de valor dos clientes e mercado em relação ao seu negócio. CV4 – A taxa de retorno [Taxa de retorno = (margem lucro- investimento inicial) / investimento inicial] da *startup* é positiva].

Contudo, todas as outras avaliações realizadas neste estudo refletem nesse resultado de empreendimentos que estão crescendo e procurando escalar sua proposta de valor. Os empreendedores expressam com convicção as condições das *startups* na criação de valor para os clientes, em relação aos concorrentes. Mas, a condição financeira de retorno de investimento dos empreendimentos, ainda, é prospectada.

[...] apesar de não estarmos indo bem e que buscamos ter mais clientes, nós temos vários *feedbacks* de clientes que utilizam o nosso produto, e dizem que agregamos muito valor ao trabalho deles, que reduziu muito o desperdício de tempo e que agregou muito na produtividade, e que eles hoje conseguem fazer várias coisas que outrora demandavam um tempo maior, e agora o fazem de maneira muito mais simplificada. Então, temos muitos *feedbacks* positivos a respeito disso. (Entrevista V, julho, 2018).

[...] eu criei a *startup* acreditando que criaria valor e hoje tenho certeza de que criamos. A minha inovação não é muito de sistemas. O que eu fiz foi aprender a criar algo para que as empresas se tornem mais competitivas. Então se o comerciante não tem muita gestão, e principalmente aquele que não tem afinidade com muita tecnologia, o que eu faço, o maior valor que eu gero é o que eu levo como o conceito do varejo, ou seja, eu levo ele para trabalhar com tecnologias avançadas, o que se usa de melhor hoje, sempre buscando atrelar com a tecnologia, e principalmente fazer isso sem que o cliente tenha uma alteração drástica da sua rotina operacional. (Entrevista III, julho, 2018).

#### 4.3.1.4 *Análise descritiva Vantagem Competitiva Sustentável (VCS)*

O construto vantagem competitiva sustentável é entendido como decorrência da criação de valor. Logo, é traduzido pela posição superior da empresa em relação aos seus concorrentes, no que diz respeito à lucratividade, ao valor gerado aos clientes, à capacidade de recursos tecnológicos, à capacidade de recursos humanos, de gerar e gerir a inovação e a de superar ameaças, na substituição da proposta de valor (Amit & Zott, 2014; Casadesus-Masanell & Heilbron, 2015; Demil et al., 2015; Li & Liu, 2014; Massa et al., 2016; Wirtz et.al., 2016).

**Tabela 14 - Medidas descritivas vantagem competitiva sustentável (VCS)**

Item	Medidas estatísticas				
	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio-padrão
VCS1	0	10	5	4,49	3,257
VCS2	0	10	5	4,43	3,376
VCS3	0	10	2,5	3,25	3,062
VCS4	0	10	5	4,59	3,238

**Fonte: Elaborado pela autora.**

**Nota.** VCS1 – A lucratividade da *startup* é superior em relação aos seus concorrentes. VCS2 – Fatia de mercado da *startup* é superior em relação aos concorrentes. VCS3 – O faturamento da *startup* é superior aos seus concorrentes. VCS4 – A taxa de retorno da *startup* é maior do que os seus concorrentes.

Então, os resultados desse construto são o reflexo das condições das *startups* de empreendimentos em desenvolvimento, que alcançam as menores medidas de média e mediana de todos os construtos avaliados. O construto teve resultados entre 3 e 4 (Tabela 14) pontos, demonstrando a necessidade de se criarem ações que sustentem o negócio, do ponto de vista de mercado e de recursos de gestão. As práticas identificadas nas entrevistas sinalizam para a insuficiência de resultados.

[...] nós estamos com fundo de investimentos e também estamos apostando nisso, e certamente ele é sustentável sim, porque da farmácia ele vai para as clínicas, os médicos vão poder gerar o resultado na hora enquanto estão atendendo as pessoas, e a evolução do produto ela é perene, ele vai durar por muito tempo. (Entrevista VIII, agosto, 2018).

[...] Como comentei são poucas as empresas nesse mercado, há 4 ou 5 empresas no Brasil que fazem o mesmo serviço que nós. Mas diria que sim, acredito que os nossos resultados estejam acima dos da concorrência, embora os nossos concorrentes sejam poucos. (Entrevista VI, agosto, 2018).

Nós iremos deixar o nosso fluxo de caixa projetado esperando justamente essa nova rodada de aporte financeiro que pode vir do programa do Conecta, justamente para deixar tudo isso alinhado e estruturado para saber, se com a minha estratégia, quanto tempo eu consigo rodar a minha operação, quanto tempo eu levarei para atingir o *break-even* [...] (Entrevista II, julho, 2018).

Embora não estejamos em uma fase de gerar lucro, porque tudo o que entra a mais nós reinvestimos, mas se nós, por exemplo, cortássemos essa ideia de reinvestir e mantivéssemos somente o que já temos, considero que sim. (Somos sustentáveis) (Entrevista VI, agosto, 2018).

#### 4.3.2 Avaliação da unidimensionalidade e da confiabilidade dos construtos capacidade

*dinâmica, capacidade de gestão e ecossistema de negócio*

Todos os construtos que compõem as Capacidades dinâmicas obtiveram as medidas de unidimensionalidade (KMO) acima de 0,5 demonstrando-se satisfatórias, segundo o critério de plausibilidade para o teste, segundo Hair et al. (2009, p. 110). Quanto à confiabilidade estatística, foram excluídos dois itens, o POA1 e o TI1A, por não alcançarem a medida de 0,60 do Alfa de Cronbach. Os demais itens e construtos estão com as medidas do Alfa de Cronbach acima de 0,60 (Tabela 15).

**Tabela 15 - Unidimensionalidade e da confiabilidade dos construtos capacidade dinâmica**

Aspecto avaliado	Resultado Teste de Bartlett/ KMO	Alfa de Cronbach se o item for deletado
Perceber Ameaças e Oportunidades (PAO)	0,737	0,824
PAO2		0,749
PAO3		0,766
PAO4		0,755
Aprender (A)	0,768	0,860
A1		0,807
A2		0,800
A3		0,830
A4		0,850
Transformar/Inovar (TI)	0,679	0,723
TI2		0,638
TI3		0,572
TI4		0,683

**Fonte: Elaborada pela autora.**

Todos os construtos que compõem as capacidades de gestão/comum tiveram as medidas de unidimensionalidade (Teste de KMO) acima de 0,5, demonstrando-se satisfatórias, segundo o critério de plausibilidade para o teste segundo Hair et al. (2009, p. 110). Quanto à confiabilidade estatística todos os itens e construtos atenderam a medida de 0,60 do Alfa de Cronbach, ficando acima desse critério (Tabela 16).

**Tabela 16 - Unidimensionalidade e da confiabilidade dos construtos capacidade de gestão/comum**

Aspecto avaliado	Resultado Teste de Bartlett/ KMO	Alfa de Cronbach se o item for deletado
Liderança (L)	0,760	0,904
L1		0,869
L2		0,854
L3		0,880
L4		0,901
Aprendizagem (AP)	0,726	0,785
AP1		0,739
AP2		0,752
AP3		0,696
AP4		0,738
Gestão de Rotinas e Processos (GRP)	0,826	0,869
GRP1		0,822
GRP2		0,839
GRP3		0,852
GRP4		0,817

**Fonte: Elaborada pela autora.**

O construto de ecossistema de negócio e seus itens tiveram os resultados acima 0,5, critério mínimo aceitável pelo Teste de KMO). Quanto à confiabilidade, as medidas alcançadas de Alfa de Cronbach superaram o mínimo de 0,5 em todos os itens e no construto (Tabela 17).

**Tabela 17 - Unidimensionalidade e da confiabilidade do construto ecossistema de negócios**

Aspecto avaliado	Resultado Teste de Bartlett/ KMO	Alfa de Cronbach se o item for deletado
Ecossistema de Negócios (EN)	0,825	0,923
EN1		0,899
EN2		0,902
EN3		0,860
EN4		0,860

**Fonte: Elaborada pela autora.**

O construto de criação de valor e seus itens também tiveram os resultados acima de 0,5, critério mínimo aceitável pelo Teste de KMO, demonstrando estar apropriado para o fatorial. Quanto à confiabilidade, as medidas alcançadas de Alfa de Cronbach superaram o mínimo de 0,5 em todos os itens e no construto (Tabela 18), porém, o item CV3 foi excluído pelo sistema.

**Tabela 18 - Unidimensionalidade e da confiabilidade do construto criação de valor (CV)**

Aspecto avaliado	Resultado Teste de Bartlett/ KMO	Alfa de Cronbach se o item for deletado
Criação de Valor (CV)	0,659	0,748
CV1		0,591
CV2		0,714
CV3		0,776
CV4		0,626

**Fonte: Elaborada pela autora.**

**Nota.** Foi excluído o item CV3.

O construto vantagem competitiva sustentável teve o resultado do Teste de KMO acima de 0,5, critério mínimo aceitável pelo Teste de KMO, demonstrando estar apropriado para fatorial. Quanto a confiabilidade, as medidas alcançadas de Alfa de Cronbach superaram o mínimo de 0,5 em todos os itens e no construto (Tabela 19 ).

**Tabela 19 - Unidimensionalidade e da confiabilidade do construto vantagem competitiva sustentável (VCS)**

Aspecto avaliado	Resultado Teste de Bartlett/ KMO	Alfa de Cronbach se o item for deletado
Vantagem Competitiva Sustentável (VCS)	0,813	0,893
VCS1		0,860
VCS2		0,885
VCS3		0,856
VCS4		0,848

**Fonte: Elaborado pela autora.**

#### 4.3.3 *Uso da modelagem de equações estruturais na avaliação do modelo de negócio dinâmico.*

O modelo analítico do Modelo de Negócio Dinâmico incorpora o modelo de negócio Canvas com os seus nove elementos constituintes, tendo em vista que os elementos constituintes do BMC apresentaram validade estatística e interdependência entre os construtos: proposta de valor (PV); segmento de clientes (SC); canais de vendas e comunicação (CVC); relacionamento com clientes (RC); fontes de receitas (FR); atividades chave (AC); principais recursos (PR); parcerias principais (PP); estrutura de custos (EC). De acordo com descritivo do *framework* do modelo de negócio com abordagem dinâmica, foram agregados a ele mais três construtos – *capacidades dinâmicas* que dependem das *capacidades de gestão/ comum* atendendo a literatura; e mais o construto do *ecossistema de negócio* que serão capaz de responder sobre a criação de valor e vantagem competitiva sustentável, em empreendimentos de *startups* com melhor performance.

Resumindo, as hipóteses respondidas pelo Modelo de Negócio Dinâmico são:

- a) H1 – as capacidades de gestão impactam positivamente as capacidades dinâmicas;
- b) H2 – as capacidades dinâmicas impactam positivamente o BMC para criação de valor e geração de vantagem competitiva sustentável;
- c) H3 – o ecossistema de negócio impacta positivamente o BMC para criação de valor e geração de vantagem competitiva sustentável;
- d) H 4 – BMC cria valor;



2009).

As duas variáveis ou construtos canais de vendas/ comunicação e relacionamento com os clientes estão no mesmo patamar da carga fatorial de 0,4, dentro do mínimo aceitável para a interpretação da estrutura do modelo analítico de 0,3, como aponta a Tabela 20.

**Tabela 20 - Cargas fatoriais dos construtos do modelo Canvas dentro do Modelo de Negócio Dinâmico**

Construto	Carga Fatorial	Percentual de Explicação da variação %
PR	0,886	78
PV	0,842	70
EC	0,742	55
SC	0,733	53
FR	0,693	48
PP	0,636	40
AC	0,515	26
CVC	0,410	16
RC	0,407	16

**Fonte: Elaborado pela autora.**

Como previsto por Hair et al. (2009), os construtos complementares não precisam ter alta correlação, mas, sim, interferir no nível de explicação. Os coeficientes dos construtos capacidade dinâmica (0,429), e ecossistema de negócio (0,482) estão no intervalo 0,3 a 0,5, considerado dentro do mínimo aceitável para a interpretação da estrutura do modelo analítico.

Outra informação importante é o nível elevado (0,927) que o construto de capacidades de gestão/comum relaciona com as capacidades dinâmicas, atendendo à hipótese –H3- as capacidades de gestão impactam positivamente as capacidades dinâmicas, e confirmam a literatura que preconiza haver entrelaçamento entre as capacidades dinâmicas e as capacidades de gestão/comum (Easterby-Smith et al., 2009; Sniukas, 2015).

Observe as cargas fatoriais para os construtos que correspondem ao intervalo entre 0,7 a 0,9, exceto o construto PAO que tem o coeficiente de resposta próximo de 0,5 (Tabela 21).

**Tabela 21 - Cargas fatoriais dos construtos de capacidades dinâmicas e capacidades de gestão**

Construtos	Construtos Respostas	Carga Fatorial	Percentual de Explicação da variação %
TI	CD	0,928	86
GRP	CC	0,887	78
AP	CC	0,877	76
L	CC	0,869	75
A	CD	0,739	54
PAO	CD	0,421	17

**Fonte: Elaborado pela autora**

Os coeficientes de respostas de criação de valor e geração de vantagem competitiva sustentável do Modelo de Negócio Dinâmico são plausíveis, uma vez que a hipótese H4 verifica se o BMC cria valor obteve um coeficiente de 1,043 e a hipótese H5 alcançou um coeficiente 0,52, que verifica se a criação de valor impacta na Geração de Vantagem Competitiva Sustentável.

Esses resultados confirmam que o *framework* Modelo de Negócio Dinâmico está validado e que o *Model Business Canvas* é capaz de criar valor e gerar vantagem competitiva dentro de uma abordagem dinâmica. A Figura 9 traz a representação gráfica de todo o modelo, descrito anteriormente.

As medidas de ajuste do Modelo de Negócio Dinâmico são favoráveis aos índices: RMSEA (raiz do erro quadrático médio de aproximação) e estão próximas do aceitável, já que em 1, Hair et al. (2009) preconizam em valores inferior a 0,10, e a medida de aderência CMIN / df – sinaliza para um bom modelo, na medida em que o valor seja inferior a 5 (Tabela 22).

As outras medidas (CFI e IFI) não resultaram em valores estabelecidos dentro do intervalo especificado, porém, apresentaram valores próximos. Vale reforçar que o principal aspecto que influenciou para que o modelo não atendesse a todas as especificações de ajuste é o tamanho da amostra, 102 empreendedores pesquisados, em relação ao número de construtos avaliados.

**Tabela 22 - Estatísticas de ajuste do modelo de equações estruturais – Modelo de Negócio Dinâmico**

CMIN / df	CFI	IFI	RMSEA
2,042	0,616	0,622	0,102

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.4 Consolidações sobre os resultados e discussões

Esta seção sintetiza os principais resultados e as discussões feitas nas seções anteriores deste capítulo, e está estruturada em três blocos de análises. O primeiro aborda o perfil do empreendedor e o das *startups*. O segundo tratou da:

- a) avaliação do Canvas quanto ao seu uso, suas contribuições e sugestões de melhoria;
- b) validação estatística dos elementos constituintes;
- c) avaliação das práticas usadas com o Canvas pelos empreendedores; e
- d) avaliação da interdependência dos elementos constituintes do Canvas.

No terceiro bloco são analisadas:

- a) a confiabilidade estatística dos construtos capacidade dinâmica, a capacidade de gestão e o ecossistema de negócio;
- b) as práticas e o desempenho desses construtos pelos empreendedores;
- c) a avaliação estatística do modelo de negócio dinâmico.

O perfil dos empreendedores respondentes da pesquisa revelou que, em sua maioria, eles são do gênero masculino (83%), com idade média entre 25 e 38 anos (56,5%), sendo que o nível de escolaridade de 87,5% deles é a graduação e 24,5% a pós graduação (63%). Esse item do perfil coaduna com o apresentado pela pesquisa ‘Radiografia do Ecossistema Brasileiro de Startups’ realizado pela Abstartups em 2017, o que demonstra que a amostra entrevistada nesta pesquisa se aproxima do nível de estudos dessa população de empreendedores de startups no Brasil.

A pesquisa abrangeu um perfil médio de empreendimentos de startups que faturam até R\$ 60.000,00 (51,96%) e uma parte menor deles que faturam acima de R\$ 60.000,00 (35%), o

que possibilitou o acesso a startups em diferentes fases (ideação, operação, tração e escalagem). Por outro lado, as análises nas startups com faturamento acima de R\$ 60.000,00 foram mais detalhadas. Pelo tipo de faturamento, esses empreendimentos contratam, em 59,8%, de 1 a 5 pessoas, sendo que a maioria está localizada na região Sudeste (67,5%). As atividades realizadas por essas startups são pulverizadas, havendo um número maior nas seguintes áreas: tic e telecom (15,7), educação (11,77), saúde e bem estar (9,8%) e serviços profissionais (8,81%). Vale destacar que as perguntas e os itens de respostas desta pesquisa, em relação à identificação de perfil dos empreendedores e o dos empreendimentos, seguiram a mesma estrutura da pesquisa 'Radiografia do Ecossistema Brasileiro de Startups', sendo possível a comparação entre ambas.

A maioria (73,53%) dos empreendedores entrevistados usaram ou usam a ferramenta Canvas, sendo que dessa maioria, 50,98% usaram o BMC para descrever o negócio e 22,55% para discorrer a gestão e ampliação ou a melhoria do negócio. Na percepção de 63,74% desses empreendedores, a ferramenta contribuiu para os negócios, mas, nas entrevistas, deixaram evidente que a ferramenta foi usada como descritor do negócio, devido à facilidade de compreensão e visualização do negócio. A ferramenta demonstrou estar introjetada na cultura empreendedora, pois apesar de não usarem o BMC, os empreendedores usam a estrutura do modelo para realizar análises e projeções, mentalmente.

Por outro lado, o estudo evidencia algumas inconsistências do modelo teórico Canvas sinalizadas pelos próprios empreendedores, que são: a adoção de métricas, a integração da avaliação de mercado na elaboração e a gestão do modelo de negócio, os mecanismos de acompanhamento e a gestão, entre outras.

Essas inconsistências teóricas, além de diminuir o poder de resposta do modelo Canvas, ratificam a atuação estática do modelo, que limita o modelo de negócio a uma ferramenta descritora.

O desempenho dos empreendedores entrevistados nas práticas realizadas em relação aos elementos constituintes do Canvas demonstraram-se se medianos, tendo vista, o alcance de médias de 6 pontos. Porém, os elementos canais de vendas e comunicação e principais parcerias obtiveram médias abaixo do patamar de 5 pontos. Esse resultado merece atenção, porquanto 35% dos empreendimentos entrevistados estão na fase de transição da fase de operação para a de tração do negócio.

Quanto à validação estatística dos elementos constituintes do Canvas, o estudo apresentou resultados positivos que consideram os números significativos estatisticamente. Uma vez, que os valores alcançados estão no intervalo entre 0,5 e 1,0 aceitáveis para alfa

conbach e no teste KMO, segundo Hair et al. (2009). Depois dessa avaliação, foi possível medir a interdependência dos elementos constituintes do Canvas, por meio da técnica de regressão múltipla. Foram identificadas em 36 relações de interdependência entre os nove elementos, sendo que o p-valor está dentro do limite entre 0,05 e 1,0, apontando plausibilidade.

Após a verificação da confiabilidade estatística dos elementos constituintes do BMC e a validação da sua interdependência, foi possível iniciar o processo de avaliação das outras premissas que constituem o modelo de negócio, dentro da abordagem dinâmica a qual o estudo se propôs.

A abordagem dinâmica do modelo de negócio agregou ao BMC as teorias das capacidades dinâmicas, capacidades de gestão, participação e conhecimento do empreendedor ao ecossistema de negócio para a criação de valor, e, conseqüentemente, a geração de vantagem competitiva sustentável. Esses construtos foram validados estatisticamente, gerando um modelo analítico de avaliação pela técnica de equações estruturais.

A verificação do modelo analítico respondeu com alta significância, no que diz respeito à criação de valor com um coeficiente de resposta de 1,209 e a vantagem competitiva sustentável com o coeficiente de 0,59 e a medida de ajuste CMIN / df teve valor suficiente para responder à questão.

Do ponto de vista da contribuição prática do estudo, indicadores de desempenho, ações e ferramentas utilizadas pelos empreendedores de startups na condução estratégica e na gestão dos negócios foram identificados. A investigação também mostrou que as condições ambientais e os requisitos (modelo de negócio replicável, escala e inovação) para o empreendimento startup trazem aos empreendedores desafios que impactam a tomada de decisão do modelo de negócio, principalmente, no que se refere aos canais de venda, comunicação, relacionamento com clientes e parcerias principais.

Essas dificuldades refletem nas configurações da proposta de valor e no segmentos de clientes, visto que a concepção inicial dos empreendedores de montar o MVP (produto mínimo viável) intervém no portfólio de serviços e produtos que possam gerar maior escala e barreiras dos negócios inovadores na cultura de consumo.

## 5 CONCLUSÃO

Esta conclusão está estruturada em três partes. A primeira refere-se às contribuições teóricas e práticas que se derivam da tese. A segunda mostra as limitações encontradas na realização do estudo. E por último, e terceira parte sinaliza as recomendações de continuidade de estudos subsequentes.

O problema de pesquisa desta tese, ou seja, a questão de “como transformar o BMC estático em dinâmico e capaz de criar valor e gerar vantagem competitiva sustentável na percepção dos empreendedores de *startups*?”, foi respondido, tendo como base premissas teóricas que sustentaram a proposição, avaliação e validação do *framework* do Modelo de Negócio Dinâmico. Retomando esse assunto, as premissas que sustentaram a proposição do modelo dinâmico de negócio foram:

- a) *design* do modelo de negócio – a interdependência e a conexão dos elementos constituintes. (Achetenhagen et al., 2013; Afuah & Tucci, 2003; Amit & Zott, 2015; Demil & Lecocq, 2010; Demil et al., 2015; Lecocq et al., 2010; Wirtz et al., 2016. modelo de negócio atrelado à concepção estratégica das capacidades dinâmicas. (Achtenhagen et al., 2013; Amit & Zott, 2014; Lecocq et al., 2015; Silva & Trkman, 2013; Teece, 2010; Teece, 2014.
- b) busca pela criação de valor e geração de vantagem sustentável. (Achtenhagen et al., 2013; Amit & Zott, 2013; Casadesus-Masanell & Ricart, 2009; Lecocq et al., 2015; Massa et al., 2016; Teece, 2010; Wirtz et al., 2016).

Com essas premissas em mente, o primeiro passo da pesquisa foi reafirmar, teórica e empiricamente que o BMC se configura como uma ferramenta de modelo de negócio estática, sendo adotada pela maior parte dos empreendedores de *startup*, como um descritor de negócio, de acordo com os dados e as análises descritivas na pesquisa. Por outro lado, o estudo aponta que alguns empreendedores que utilizaram ou gerenciaram seu negócio com o BMC usam os elementos constituintes como uma estrutura mental estratégica do negócio atrelada à recursos complementares e parâmetros (métricas) de acompanhamento e monitoramento do desempenho de suas atividades, que estão fora da ferramenta BMC, como preconizado por alguns autores que abordaram o modelo de negócio (Achetenhagen et al. 2013; Amit e Zott, 2015).

Esses dados empíricos corroboram os resultados estatísticos aferidos sobre significância estatística de todos os nove elementos constituintes do modelo do BMC e a plausibilidade estatística das interdependências entre os elementos constituintes, possibilitando o alcance do primeiro objetivo desta tese, e, ao mesmo tempo, atendendo à primeira premissa para o modelo de negócio com abordagem dinâmica, o que permitiu a continuidade dos estudos.

Após avaliado cada construto dos elementos do Canvas, os blocos produto e interface com clientes apresentaram medidas (média e mediana) no patamar entre 4 e 6 pontos, na escala de 0 a 10 pontos, menor que o patamar dos blocos de infraestrutura e custos. Esse fato foi constatado durante as entrevistas, quando ficaram evidenciadas as dificuldades dos empreendedores para se definirem canais de vendas, relacionamento com clientes e parcerias estratégicas, o que impactou as definições de proposta de valor, até mesmo, nos segmentos de clientes.

Tais limitações podem ser entendidas como fruto do desconhecimento dos empreendedores sobre os elementos constituintes do BMC, reforçado pela aplicação livre dos elementos, sem que houvesse interdependência e conexão entre eles, além de gerar uma visão estática das variáveis e do negócio. Essa lacuna do Canvas traz a muitos empreendedores uma miopia e falta de criticidade em relação à modelagem e gestão do negócios digitais que impactam as condições de sobrevivência das *startups*. Como consequência, emerge a necessidade de os agentes educacionais promoverem uma ruptura de paradigmas e modificarem sua forma de ensino-aprendizagem sobre modelo de negócio.

Por outro lado, na análise descritiva dos dados qualitativos, os empreendedores apontaram para a importância do BMC, porém, sugerem melhorias no modelo como a agregação de indicadores, inserção de ferramentas de análises de mercado, inserção de ferramentas de monitoramento das alterações de um modelo para o outro e explicações mais claras e eficientes sobre os próprios elementos.

Além disso, nas entrevistas, os empreendedores demonstraram praticar várias ações e usar ferramentas de gestão da informação e indicadores internos e externos ao modelo de negócio que complementaram as lacunas de dinamicidade do próprio Canvas. Essas práticas sinalizam para a absorção de atividades realizadas nos construtos de capacidades dinâmicas, gestão e participação do ecossistemas de negócio que se integram ao modelo de negócio com a abordagem dinâmica.

A outra premissa do modelo de negócio dinâmico é que ele esteja atrelado à concepção estratégica das capacidades dinâmicas compreendida como a capacidade de a

empresa integrar, construir e reconfigurar recursos internos e externos, para manter a liderança contínua nos ambientes de negócios. (Teece, 1997).

Dentro dessa perspectiva, constatou-se que o Modelo de Negócio Canvas não atende completamente a essa premissa. A análise teórica já refutava o fato e, a partir da pesquisa empírica, confirmou-se o não atendimento à premissa de que o Canvas está atrelado à concepção estratégica das capacidades dinâmicas.

Na análise descritiva, os respondentes sugerem a inclusão, no Modelo de Negócio Canvas, de indicadores externos e ferramentas de análise da concorrência, bem como, nas entrevistas, os empreendedores explicaram suas práticas de uso contínuo para perceberem as ameaças e oportunidades, aprenderam com as práticas internas e externas e transformaram informações em produtos e melhorias, conforme previam os postulados de Teece (2007).

Mas, essa premissa não exaure essas variáveis das capacidades dinâmicas, pois, a literatura explícita que a Capacidade Dinâmica está entrelaçada com as capacidades comuns ou de gestão, exigindo das organizações liderança, rotinas e processos de trabalho e desenvolvimento do capital intelectual. Entretanto, a estrutura conceitual do Canvas não atende a esses requisitos.

Vale reforçar que a pesquisa empírica, ao avaliar essas variáveis, evidenciou que resultados são positivos estatisticamente, ou seja, possuem medidas significativas, além de apresentar nas entrevistas com os empreendedores práticas e ferramentas adequadas ao referencial teórico.

No entanto, a proposta do modelo de negócio dinâmico não se esgota em se ter um *design* de modelo de negócio adequado e desenvolver estratégias, ações e recursos, dentro das capacidades dinâmicas e de gestão, mas em ter o foco na criação de valor e geração de vantagem competitiva sustentável.

A criação de valor, sob a perspectiva de um Modelo de Negócio Dinâmico, consiste na empresa oferecer valor percebido pelos clientes, alcançar lucratividade, ter capacidade de competir no mercado com diferenciais competitivos. Percebe-se que os indicadores da criação de valor perpassam várias dimensões (valor econômico, social e ambiental), além de estarem voltados para clientes, empresa, mercado, *stakeholders* e sociedade, enfim, para todos os envolvidos no negócio, o que torna difícil, mas não impossível, a solução de uma equação. Os dados empíricos compilados por meio da modelagem das equações estruturais sinalizaram, positivamente, que o modelo com abordagem dinâmica é capaz de criar valor, mas os resultados práticos das ações e falas dos empreendedores evidenciaram que esses

empreendimentos ainda não conseguem alcançar todas as dimensões da criação de valor.

A vantagem competitiva sustentável é decorrência da criação de valor, sendo entendida como uma posição superior da empresa, em relação aos seus concorrentes, no que tange à lucratividade, ao valor gerado aos clientes, à capacidade de recursos tecnológicos, humanos e gestão capazes de gerar inovação e capacidade de superar ameaças na substituição da proposta de valor, segundo as teorias de alguns autores selecionados para esta pesquisa. Observa-se que os indicadores vão além da criação de valor, sendo isto percebido, nitidamente, nos resultados das análises descritivas e nas falas dos empreendedores na pesquisa, fato que deixa transparecer que as práticas e os instrumentos adotados pelos empreendedores são insuficientes para alcançar medidas (média e mediana), em patamares acima de 4 pontos, na escala de 0 a 10 pontos. Esse construto foi o que alcançou menores médias e medianas em relação a todos os construtos testados na Pesquisa.

Por outro lado, a avaliação estatística do construto vantagem competitiva sustentável teve validação no que diz respeito à sua significância e sua correlação, dentro do modelo Canvas e do Modelo de Negócio Dinâmico.

Assim, conclui-se que todos os construtos-elementos constituintes do Canvas, inter-relação entre os elementos Canvas, capacidades dinâmicas, capacidades de gestão, ecossistema de negócio, criação de valor e vantagem competitiva sustentável, que envolvem as três premissas para um Modelo de Negócio Dinâmico, foram validados estatisticamente, o que permitiu responder ao problema da pesquisa que questionava se o modelo BMC, segundo a percepção dos empresários de *startups*, poderia atuar de forma dinâmica e ser capaz de criar valor e gerar vantagem competitiva sustentável para os empreendimentos.

Apesar de serem usadas estratégias de aproximação e comunicação com os respondentes, o estudo teve como fator limitante a amostra final de 102 empreendedores, em relação ao número de variáveis que continham os modelos de negócios avaliados. Esse fato restringiu o aprofundamento da mensuração das relações entre os construtos capacidades dinâmicas, capacidades de gestão e ecossistema de negócio. Além disso, impactou negativamente as medidas de ajuste dos dois modelos analíticos.

Ao longo do desenvolvimento do estudo, percebeu-se que há, ainda, lacunas que podem ser preenchidas por novas pesquisas e novos estudos futuros. O tema do dinamismo ambiental foi recorrente, na pesquisa empírica, como um fenômeno que afeta as condições de negócio das *startups*, sendo esse tópico entendido como um reflexo da inovação, mudança, imprevisibilidade e incerteza nos empreendimentos.

Por meio das entrevistas, os empreendedores revelaram situações vivenciadas nas alterações de tecnologias, impactos dos marcos regulatórios e barreiras culturais na aceitação da proposta de valor, sinalizando para a complexidade na elaboração dos modelos de negócios e em sua gestão. Esse fato realça a necessidade de outras incursões nas análises sobre o impacto do dinamismo ambiental no *design* do modelo de negócio em *startups*.

A pesquisa identificou dificuldades que o empreendedor apresenta na modelagem do modelo de negócio, à medida que sua concepção inicial de montar o MVP (produto mínimo viável) intervém no portfólio de serviços e produtos que possam gerar maior escala, e ?nas barreiras dos negócios inovadores na cultura de consumo. A literatura, ainda, não possui estudos que se aprofundem nas relações e estratégias adotadas por *startups*, para a definição de elementos constituintes do modelo de negócio.

Finalmente, observou-se que existem um desconhecimento por parte do empreendedor acerca dos conceitos e relações dos elementos constituintes do modelo de negócio, demonstrando ser importante reavaliar as condições de ensino, em relação aos construtos de modelo de negócio na educação empreendedora.

## REFERÊNCIAS

- Abreu, P. R., & Campos, N. M. (2016). *O panorama das aceleradoras de startups no Brasil*. Rio de Janeiro: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Achtenhagen, L., Melin, L., & Naldi, L. (2013). Dynamics of business models—strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. *Long range planning*, 46(6), 427-442.
- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39-58.
- Adner, R., & Zemsky, P. (2006). A demand based perspective on sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 27(3), 215-239
- Afuah, A., & Tucci, C. L. (2003). A model of the Internet as creative destroyer. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 50(4), 395-402.
- Alberts, B. (2011). *Comparing Business Modeling Methods: creating and applying a Comparison Framework for Meta-business Models*. University of Twente, Faculty of Electrical Engineering, Mathematics and Computer Science: The Netherlands.
- Altuntas, G. (2014). The relationship between entrepreneurship and strategic management: a new model and test of strategic entrepreneurship. *Research Journal of Business and Management* 1(2), 103-129.
- Amit, R., & Zott, C. (2015). Crafting business architecture: the antecedents of business model design. IESE Working Paper.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal* 22(6-7), 493- 520.
- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *Sloan Management Review*, 53(3), 41-49.
- Angehrn, A. (1997). Designing mature Internet business strategies: the ICDT model. *European Management Journal*, 15(4), 361-369.
- Arend, R. J. (2013). The business model: Present and future-beyond a skeumorph. *Strategic Organization*, 11(4), 390-402.
- Armstrong, M. (2006). Competition in two-sided markets. *The RAND Journal of Economics*, 37(3), 668-691.
- Arruda, C., Costa, V., Cozzi, A., & Nogueira, V. (2014). Causas da mortalidade de startups brasileiras: o que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado. *Núcleo de Inovação e Empreendedorismo: Fundação Dom Cabral*, 9(25), 26-33.
- Associação Brasileira de Startups (2016). [S. l.]: Startups. Recuperado a partir de [www.abstartups.com.br](http://www.abstartups.com.br).

- Associação Brasileira de Startups (2017). *Quer entender o ecossistema brasileiro de startups?* [S. l.]: Startups. Recuperado a partir de <https://abstartups.com.br/2018/07/20/quer-entender-o-ecossistema-brasileiro-de-startups/>.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2012). *Economia da estratégia*. (5. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard business review*, 91(5), 63-72.
- Blank, S. G., & Dorf, B. (2013). *Startup: manual do empreendedor : o guia passo a passo para construir uma grande empresa*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Bollen, K. A., & Long, J. S. (1992). Tests for structural equation models: introduction. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 123-131.
- Brandenburger, A. M., & Stuart H. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economy and Management Strategy* 5, 5-25.
- Capra, F. (1996). *The web of life: a new scientific understanding of living systems* (pp. 153-171). Achor Books
- Casadesus-Masanell, R., & Heilbron, J. (2015). The Business Model: Nature and Benefits. *Harvard Business School: Working Paper*, 33(15-089), 1-28.
- Casadesus-Masanell, R., & Larson, T. (2009). Competing through business models (D). *Havard Business School*. Case 710-410.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart J. E. (2010). From strategy to business models and to tactics. *Long Range Planning*, 43, 195-215.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart J. E. (2011). How to *design* a winning business model. *Harvard Business Review* 89(1-2), 100-107
- Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2010). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*, John Wiley and Sons, Ltd, 34(4), 464-482.
- Cavalcante, S., Kesting, P., & Ulhøi, J. (2011). Business model dynamics and innovation : (re) establishing the missing linkages. *Management decision*, 49(8), 1327-1342.
- Chen, M. J., & Miller, D. (2012). Competitive dynamics: Themes, trends, and a prospective research platform. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 135-210.

- Chesbrough, H. W., & Rosenbloom, R. S. (2002). O papel do modelo de negócio em capturando valor a partir da inovação: evidências de tecnologia spinoff da Xerox Corporation empresas. *Industrial e empresarial Change*, 11, 533-534.
- Cohen, S., & Hochberg, Y. V. (2014). *Accelerating startups: the seed accelerator phenomenon*. Recuperado a partir de <http://seedrankings.com/pdf/seed-accelerator-phenomenon.pdf>.
- Cosenz, F., & Noto, G. (2018). A dynamic business modelling approach to *design* and experiment new business venture strategies. *Long Range Planning*, 51(1), 127-140.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2013). *Pesquisa de métodos mistos*. Porto Alegre: Penso Editora, 2013. (Métodos de pesquisa).
- D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., & Smith, K. G. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1371-1385.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning* 43(2-3), 227-246.
- Demil, B., Lecocq, B., Ricart, J., & Zott, C. (2015). Introduction to the special issue: Business model within the domain of strategic entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1) 1-11.
- Demil, B., Plé, L., & Angot, G. (2010). Customer-integrated Business model: a theoretical framework. *Management*, 13(4), 226-265.
- Dosi, G., Nelson, R. R., & Winter, S. G. (2000). Introduction: The nature and dynamics of organizational capabilities. In G. Dosi, R. R. Nelson, & S. G. Winter. *The nature and dynamics of organizational capabilities*. (pp.1-24) New York: Oxford University Press.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Peteraf, M. A. (2009). Dynamic capabilities: Current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20(s1), S1-S8.
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). *Dynamic capabilities: what are they?* *Strategic Management Journal*. 21(10-11), 1105-1121.
- Figueira, K. K., Hörbe, T. A. N., Vargas, K. F. S., Machado, E. C., & Moura, G. L. de (2017). Startups: estudo do processo de abertura e gerenciamento. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 10.
- Freire, C. T., Maruyama, F. M., & Polli, M. (2017). Inovação e empreendedorismo: políticas públicas e ações privadas. *Novos Estudos CEBRAP*, 36(3), 51-76. Recuperado a partir de <http://dx.doi.org/10.25091/s0101-3300201700030004>.
- Fritscher, B., & Pigneur, Y. (2015) *Extending the business model canvas: a dynamic Perspective*. Italy: International Symposium on Business Modeling and Software Design.
- Fritscher, B., & Pigneur, Y. (2015, July). Classifying business model canvas usage from novice to master: a dynamic perspective. In International Symposium on Business Modeling and Software Design (pp. 134-151). Springer International Publishing.

- Ghemawat, P. (2002). Competition and business strategy in historical perspective. *Business history review*, 76(1), 37-74.
- Gil, A. C. (2006). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas AS.
- Giones, F., & Brem, A. (2017, Junho). Digital Technology Entrepreneurship: A Definition and Research Agenda. *Technology Innovation Management Review*, 7(5), 8. Recuperado a partir de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2984542](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2984542).
- Gitahy, Y. (2010, Outubro). O que é uma startup? *Exame*, São Paulo. Recuperado a partir de <http://exame.abril.com.br/pme/dicas-de-especialista/noticias/o-que-e-uma-startup>
- Gitahy, Y. (2016, Fevereiro). Afinal, o que é uma startup? *Exame*, São Paulo. Recuperado a partir de <http://exame.abril.com.br/pme/dicas-de-especialista/noticias/o-que-e-uma-startup>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2016). *GEM 2015 Global Report*. Recuperado a partir de <http://gemconsortium.org/>
- Gonçalves, A., & Meirelles, M. A. (2004). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Editora Atlas SA
- Gordijn, J., Akkermans, H., & Vliet, H. van. (2000). Business modelling is not process modelling. *Conceptual modeling for e-business and the web*, 1921, 40-51.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman Editora.
- Hermanson, B. (2011). *O que é uma startup*. São Paulo: Mundo Sebrae.
- Hitt, M., Ireland D., Camp M., & Sexton, D. (2002) Strategic Entrepreneurship: Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspectives. In M. Hitt, D. Ireland, M. Camp, D. Sexton. *Strategic Entrepreneurship*. (pp.3- 22). Wiley.
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255-2276.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008, January). Exploring corporate strategy: text & cases. *Book*, 1(512), 3-17.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70, 71-79.
- Kringelum, L.B. (2014). Business Models for Entrepreneurship: Wealth and Value Creation through Strategic Entrepreneurship. *DRUID Academy*, 22(6-7), 479-491
- Kuratko, D. F., Morris, M. H., & Schindehutte, M. (2015). Understanding the dynamics of entrepreneurship through *framework* approaches. *Small Business Economics*, 45(1), 1-13.

- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2008). *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. (7a ed.) São Paulo: Atlas.
- Lei complementar nº 167, de 24 de abril de 2019 (2019, Abril). Dispõe sobre a Empresa Simples de Crédito (ESC) e altera a Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998 (Lei de Lavagem de Dinheiro), a Lei nº 9.249, de 26 de dezembro de 1995, e a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (Lei do Simples Nacional), para regulamentar a ESC e instituir o Inova Simples. *Diário Oficial da União*, Brasília. Recuperado a partir de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/Lcp167.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp167.htm)
- Li, D., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793- 2799.
- Longhi, F. (2011). *A história da revolução das startups*. Imasters. Recuperado a partir de <http://imasters.com.br/artigo/20027/mercado/a-historia-da-revolucao-das-startups>.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review* 80(5), 86–93.
- Malhotra, N. K. (2004). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Rio de Janeiro: Bookman Editora.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística: com a utilização do SPSS*. Lisboa: Sílabo.
- Massa, L., Tucci, C., & Afuah, A. (2016). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals, annals*, 11(1), 14-66.
- Mingoti, S. A. (2005). *Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada*. Belo Horizonte: UFMG.
- Molina-Azorin, J. F. (2016). Mixed methods research: An opportunity to improve our studies and our research skills. *European Journal of Management and Business Economics*, 25(2), 37-38.
- Moore, J. C., Ruiters, P. C., & Hunt, H. W. (1993). Influence of productivity on the stability of real and model ecosystems. *Science*, 261(5123), 906-908.
- Morin, P. J. (1989). New directions in amphibian community ecology. *Herpetologica*, 45(1), 124-128.
- Morris, M. H., Neumeier, X., & Kuratko, D. F. (2015). A portfolio perspective on entrepreneurship and economic development. *Small Business Economics*, 45(4), 713-728.
- Nambisan S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029-1055
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of the firm*. Belknap Harvard: President and Fellows. Recuperado a partir de [http://inctpped.ie.ufrj.br/spiderweb/pdf\\_2/Dosi\\_1\\_An\\_evolutionary-theory-of\\_economic\\_change..pdf](http://inctpped.ie.ufrj.br/spiderweb/pdf_2/Dosi_1_An_evolutionary-theory-of_economic_change..pdf)
- Osterwalder, A. & Y. Pigneur (2009). *Business model Generation*. Lausanne: self-published.

- Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology, a Proposition in a *Design Science Approach*. Tese de Doutorado)- l'Université de Lausanne l'ecole des hautes etudes commerciales, Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação. Recuperado a partir de [http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder\\_PhD\\_BM\\_Ontology.pdf](http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems, 16*(1), 1.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: how to create products and services customers want*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Pateli, A. G., & Giaglis, G. M. (2004). A research *framework* for analysing eBusiness models. *European journal of information systems, 13*(4), 302-314.
- Penrose, A. M. (1989, Mayo). Strategic differences in composing: consequences for learning through writing. *Technical Report, 3*.
- Penrose, R., & Jorgensen, P. E. (2006). The road to reality: a complete guide to the laws of the universe. *The Mathematical Intelligencer, 28*(3), 59-61.
- Pereira Junior, E. A. (2017). Condições de trabalho docente nas escolas de educação básica no Brasil: uma análise quantitativa (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais, Programa de Pós- Graduação em Conhecimento e Inclusão Social em Educação, Belo Horizonte. Recuperado a partir de [http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUOS-AQQPSG/tese\\_final\\_edmilson.pdf?sequence=1](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUOS-AQQPSG/tese_final_edmilson.pdf?sequence=1)
- Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The elant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal, 34*(12), 1389-1410.
- Pinho, J. C., & Thompson, D. (2016). Condições estruturais empreendedoras na criação de novos negócios: a visão de especialista. *Revista de Administração de Empresas, FGV, 56*(2), 166.
- Pisano, G. P. (2015). You need an innovation strategy. *Harvard Business Review, 93*(6), 44-54.
- Pisano, P., Pironti, M., & Rieple, A. (2015). Identify innovative business models: can innovative business models enable players to react to ongoing or unpredictable trends? *Entrepreneurship Research Journal, 5*(3), 181-199.
- Piteles, C. N. (2008). *Value capture from organizational advantages and sustainable value creation*. Research Support Manager: Judge Business School.
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review 79* (3), 62–78.

- Porter, M. E., & Millar, V. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 63(4), 149- 169.
- Priem, R. L. (2007). A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*, 32 (1), 219-235.
- Ribeiro, A. T. V. B., & Plonski, G. A (2015). Um fim, dois meios: aceleradoras e incubadoras no Brasil. Inovação para além da tecnologia. São Paulo: Altec.
- Ries, E. (2012). *A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. São Paulo: Lua de Papel.
- Rong, X., & Zhao, L. (2018). *U.S. Patent Application*, 10(060), 221.
- Salamzadet, A., & Kawamorita Kesim, H. (2015). *Startup companies: life cycle and challenges*.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2016). *Sobrevivência das empresas brasileiras*. São Paulo: SEBRAE. Recuperado a partir de <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>. Acesso em Mar. 2017.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons* 48(3), 199–207.
- Silva, C.M., & Trkman, P. (2014). Business Model: what it is and what it is not. *Long Range Planning*, 47(6), p. 379-389.
- Sniukas, M. (2015). *The micro-foundations of business model innovation as a dynamic capability* (Tese de Doutorado). Manchester Business School, Programa de pós graduação em Administração de Empresas). Recuperado a partir de [https://www.research.manchester.ac.uk/portal/files/54575600/FULL\\_TEXT.PDF](https://www.research.manchester.ac.uk/portal/files/54575600/FULL_TEXT.PDF)
- Spina, C. A. (2012). *Investidor Anjo-Guia prático para empreendedores e investidores*. São Paulo: nversos.
- Teece, D. J, Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18(7), 509-533
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal* 28(13), 1319- 1350.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.
- Teixeira, L. D. C. M., & Lopes, H. E. G. (2016). Application Model Canvas to the business model of the Bank of Brazil and Caixa Economica Federal. *Revista Gestão & Tecnologia*, 16(2), 73-99.

- Thomas, A., Passaro, R., & Quinto, I. (2019). *Developing entrepreneurship in digital economy: the ecosystem strategy for Startups Growth*. Recuperado a partir de <https://www.intechopen.com/online-first/developing-entrepreneurship-in-digital-economy-the-ecosystem-strategy-for-startups-growth>.
- Vasconcellos, M. J. E. de (2002). *Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência* (10ª edição revista e atualizada, 2013). Campinas, SP: Papirus.
- Winter, S. G., & Nelson, R. R. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Belknap Press.
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36-54.
- Yang, W., & Meyer, K. E. (2014). Competitive dynamics in an emerging economy: competitive pressures, resources, and the speed of Action. *Journal of Business Research*, 68, 1176-1185.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: lessons from the Grameen experience. *Long range planning*, 43(2), 308-325.
- Zahra, S., Sapienza, H., & Davidson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, and research agenda. *Journal of Research Studies*, 43(4), 917-955.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Designing your future business model: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43, 216–226.
- Zott, C., & Amit, R. (2013). The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. *Journal Strategic Organization*, 11(4), 403-411.
- Zott, C., & Amit, R. (2014) Business model design: a dynamic capability perspective. IESE *Working Paper*.

## APÊNDICE A - Questionário de pesquisa

### Pesquisa Sobre o Modelo de Negócio - *Canvas*

Esse questionário tem a finalidade acadêmica de conhecer as práticas adotadas nos modelos de negócios das *startups* e sua relação com a ferramenta *Canvas*. As informações desse questionário são sigilosas, não havendo a identificação dos entrevistados e das empresas.

#### Conhecendo o empresário

Nome do Empresário:

Telefone:

E-mail:

Idade: \_\_\_\_\_ anos.

Sexo:

Masculino

Feminino

Nível de instrução:

Fundamental

Médio completo

Superior Incompleto

Superior Completo

Pós-graduação

#### Conhecendo a *Startups*

Ramo de atividade:

Indústria

Comércio

Serviços

Governo

Número de funcionários:

Até 49

Entre 50 a 99

Entre 100 a 199

Mais de 200

Tempo de existência da empresa:

Até 1 ano completo

Acima de 4 anos completos

Entre 2 e 3 anos completos

Entre 3 e 4 anos completos

Faturamento anual da empresa:

Até R\$ 60.000,00

Entre R\$ 60.000,00 até R\$ 120.000,00

Entre R\$ 120.000,00 até R\$ 360.000,00

Entre R\$ 360.000,00 até R\$ 600.000,00

Entre R\$ 601.000,00 até R\$ 1.200.000,00

Acima de R\$ 1.200.000,00

N/A

**Você já foi acelerado? Se sim, quantas vezes?**

- Não fui acelerado
- 1 vez
- 2 vezes
- 3 vezes
- 4 vezes ou mais

**Você conhece o Modelo CANVAS? Usou? Se sim, com qual objetivo?**

- Não conheço o modelo Canvas
- Não usei o Canvas
- Usei para descrever o negócio
- Usei para gerenciar o negócio
- Usei para fazer melhoria e ampliação do negócio

Avaliação do Modelo de Negócio Adotado											
Avalie suas práticas empresariais, emitindo uma nota de 0 a 10 para cada afirmativa. <u>A nota 0 corresponde a: Não Se Aplica; a nota 10: Aplica-se Totalmente.</u>											
<b>Proposta de Valor</b>											
A proposta de valor está alinhada com as necessidades dos clientes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A empresa possui um portfólio capaz de substituir os produtos e serviços.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A composição do portfólio de produto e serviço promove venda casada.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sua proposta de valor tem diferenciais sobre o mercado (marca, preço, conveniência, serviço agregado, garantia ou outros)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Segmento de Clientes</b>											
Quantifica a base de clientes existentes e potenciais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os clientes potenciais estão segmentados.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Prospecta novos clientes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Avalia a saturação do mercado de clientes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Canais de vendas e comunicação</b>											
Os canais de vendas são suficientes para trazer as receitas previstas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os canais atendem aos segmentos de clientes previstos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os canais de comunicação e vendas são adequados à proposta de valor.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Investe em novos canais de vendas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Relacionamento com clientes</b>											
Acompanha o nível de satisfação dos clientes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Trata reclamações e perda dos clientes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tem ações de proximidade com o cliente (premiações, eventos e outros)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Realiza ações de pós venda	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Fontes de Receitas</b>											
Possui fontes de receitas diversificadas, não dependendo de uma única receita.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tem capacidade de abrir novas fontes de receitas com novos serviços ou produtos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os preços praticados são compatíveis com o mercado e/ ou atende aquilo que os clientes esperam pagar.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
As margens de contribuição do negócio são boas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Atividades Chave</b>											
As atividades-chave são executadas com qualidade.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
As atividades são difíceis de serem copiadas pela concorrência.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dominam as atividades chave do negócio.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Existem rotinas e processos das atividades chave.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Principais Recursos</b>											
Os recursos têm quantidade, qualidade e tempo previsto pelo modelo de negócios.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os recursos são compatíveis com as atividades-chave	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Os recursos são difíceis de serem copiados pela concorrência	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Avalia os recursos na redução de custos e geração de benefícios.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Parcerias Principais</b>											
Monitora a relação com fornecedores e parceiros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Controla o nível de dependência dos fornecedores ou parceiros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Avalia o risco de perda ou escassez dos fornecedores ou parceiros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mantém equilíbrio entre contratação interna e terceirizada.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Estrutura de Custos</b>											
A estrutura de custos está adequada ao modelo de negócio.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os custos são adequados ao movimento de crescimento das receitas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os custos podem ser reduzidos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Obedece ao ponto de equilíbrio do negócio.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Perceber ameaças e oportunidades</b>											
O corpo gerencial tem capacidades criativas e conhecimento do negócio e do mercado.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Possui ações de pesquisa; seja de avaliação de satisfação dos clientes e melhoria de serviço ou produto.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Têm ações de cocriação ou envolvimento dos clientes e fornecedores na melhoria do negócio.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Realiza pesquisa e analisa relatórios de dados.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Aprender</b>											
O corpo gerencial discute as condições do mercado e da empresa de forma sistematizada.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Combina o conhecimento de dentro da empresa e o de mercado nas ações e estratégias.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Existe compartilhamento do conhecimento de negócio dentro de um sistema de redes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aplica ações na gestão de pontos de estrangulamento (entre os ativos) na cadeia de valor.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Transformar/innovar</b>											
Exerce liderança no mercado	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Procura descentralizar as estruturas organizacionais	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Faz gestão do conhecimento dentro da empresa e fora.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inova na gestão e nos produtos e serviços.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Liderança</b>											
Difusão e construção do modelo de negócios com equipe.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cultiva a cultura de mudança e inovação.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mantém forte a cultura organizacional.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os funcionários são comprometidos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Aprendizagem</b>											
Utiliza-se de mecanismos de difusão do conhecimento (reuniões, treinamentos, grupos de discussão na internet)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Adota mecanismos de aprendizagem em relação conhecimento do cliente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Usa técnica envolvimento e treinamento das equipes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Tem capacitação para inovação, adaptação e mudança.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Gestão de Rotinas e Processos</b>											
É prática fazer alinhamento e dar <i>feedback</i> para equipes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Utiliza-se de indicadores para análises de resultados	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os processos são roteirizados e conhecidos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Existem metodologias de análises de problemas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Variáveis Macro ambientais</b>											
Avalia e dimensiona os impactos tecnológicos nos negócios.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Avalia e dimensiona os impactos legais e naturais nos negócios.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Avalia e dimensiona os impactos econômicos nos negócios.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Avalia e dimensiona os impactos culturais e sociais nos negócios.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Variáveis Micro ambientais</b>											
Avalia as ameaças da concorrência em relação à fatia de mercado.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Avalia os novos entrantes, fornecedores e outros participantes da cadeia produtiva em relação ao modelo de negócio.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Avalia as ameaças dos concorrentes em relação ao modelo de negócio.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Avalia o nível de investimento dos acionistas e do poder público.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Criação de Valor</b>											
O resultado operacional (Lucro Bruto - Despesas Operacionais + Receitas Operacionais = Lucro / Prejuízo)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Possui diferenciais e capacidade plena de competir no mercado com os concorrentes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A percepção de valor dos clientes e mercado em relação ao negócio.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A taxa de retorno do empreendimento (Taxa de retorno = (margem lucro- investimento inicial)/ investimento inicial) a <i>startup</i> é positiva?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Vantagem Competitiva Sustentável</b>											
A lucratividade do negócio é superior em relação aos concorrentes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A fatia de mercado do negócio é superior em relação aos concorrentes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
O faturamento do negócio é superior em relação aos concorrentes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A taxa de retorno do negócio é maior que a dos concorrentes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Na sua opinião a ferramenta Modelo de negócio Canvas ajudou você a estruturar, gerir e ampliar o seu modelo de negócio? O que você indicaria de melhoria para que a ferramenta *Canvas* fosse mais dinâmica:

---



---



---



### APÊNDICE B – Roteiro de entrevista – empreendedores de startups

Objetivos	Perguntas
Compreender o perfil dos empreendedores e contexto de negócio das empresas.	Qual o perfil de idade, cultural e de experiência como empreendedor? Qual é o negócio que você empreende? Fale um pouco sobre ele. Qual é o modelo de negócio que você adota? É inovador?
Avaliar a experiência dos empreendedores com a ferramenta Canvas.	Como a ferramenta <i>Canvas</i> é utilizada no seu modelo de negócio? Você a utiliza como ferramenta de gestão? Você já a usou para melhorar ou alterar o seu modelo de negócio? Quais os pontos fortes e fracos na adoção da ferramenta <i>Canvas</i> para o desenho e implantação do negócio? Você acredita que todos elementos desenhados na ferramenta são necessários para se ter um bom resultado? Existe algum elemento que acha dispensável? Por quê? Como você avalia a ferramenta <i>Canvas</i> ?
Avaliar o impacto das variáveis macro e micro ambientais nesse tipo de negócio.	Qual é o impacto das variáveis macroambientais no seu negócio? Você utiliza mecanismos de monitoramento? Qual é o impacto das variáveis macroambientais no seu negócio? Você tem mecanismos de monitoramento? Você acredita que esse tipo de negócio necessita de um BM dinâmico em função do ecossistema?
Avaliar as capacidades dinâmicas dos empreendedores.	Você usa de recursos de pesquisa, informação e outros mecanismos para estruturar e gerar o negócio? Você desenvolve indicadores de gestão do negócio? Como é a sua liderança? Você julga importante a sua liderança, por quê? Como você envolve e difunde as ideias com a equipe? A empresa tem mecanismos de capacitação?
Avaliar a capacidade das empresas criar valor e gerar vantagem competitiva.	Você já alcançou o lucro operacional no negócio? Você considera que empresa gera algum tipo de valor para o cliente? Como é a taxa de retorno do empreendimento? A sua empresa consegue implantar e gerar resultado financeiro e valor de mercado acima da concorrência? Eles são sustentáveis?



### APÊNDICE C – Tabela– Medidas descritivas do BMC

Tabela

#### Medidas descritivas dos elementos constituintes do modelo de negócio Canvas

Item	Medidas estatísticas				
	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio-padrão
<b>PV- Proposta de Valor</b>	0	8		6,978	3,295
PV1	2	10	9	8,37	1,729
PV2	0	10	7	6,16	3,394
PV3	0	10	5,5	4,96	3,970
PV4	0	10	9	8,42	2,150
<b>SC – Segmento de Clientes</b>	0	8		7,127	2,976
SC1	0	10	7	6,83	3,038
SC2	0	10	8	7,56	2,547
SC3	0	10	9	8,03	2,657
SC4	0	10	7	6,09	3,276
<b>CVC- Canais de Vendas e Comunicação</b>	0	6		5,833	2,953
CVC1	0	10	5	5,29	3,004
CVC2	0	10	7	6,41	2,919
CVC3	0	10	6	6,10	2,694
CVC4	0	10	5	5,53	3,088
<b>RC- Relacionamento com Clientes</b>	0	8		6,556	3,433
RC1	0	10	8	6,83	3,237
RC2	0	10	9	7,50	3,124
RC3	0	10	6	5,22	3,611
RC4	0	10	8	6,68	3,378
<b>FR- Fontes de Receitas</b>	0	7		6,941	3,302
FR1	0	10	5	4,98	3,699
FR2	0	10	9	7,84	2,880
FR3	0	10	8	8,14	2,576
FR4	0	10	7	6,80	3,028
<b>AC -Atividades Chave</b>	0	8		7,35	2,504
AC1	0	10	8	8,22	1,849
AC2	0	10	6	5,68	2,811
AC3	0	10	9	8,25	2,036
AC4	0	10	8	7,26	2,320
<b>PR- Principais Recursos</b>	0	7		6,843	2,619
PR1	0	10	7	6,63	2,621
PR2	0	10	8	7,60	2,107
PR3	0	10	6	5,85	2,976
PR4	0	10	8	7,29	2,378
<b>PP- Parcerias Principais</b>	0	7		5,939	3,214
PP1	0	10	7	6,30	3,008
PP2	0	10	7	6,13	3,111
PP3	0	10	7	5,92	3,251
PP4	0	10	5,5	5,40	3,445
<b>EC- Estrutura de Custos</b>	0	7		6,488	2,876
EC1	0	10	7	6,68	2,626
EC2	0	10	7	6,72	2,752
EC3	0	10	6	5,77	3,037
EC4	0	10	7	6,78	2,991

**Fonte: Elaboração do autor.**

**Nota.** 1 – PV1 – A proposta de valor está alinhada com as necessidades dos clientes. PV2 – A *startup* possui um portfólio capaz de substituir os produtos e serviços. PV3 – A composição do portfólio de produto e serviço promove venda casada. PV4 – Sua proposta de valor tem diferenciais sobre o mercado (marca, preço, conveniência, serviço agregado, garantia ou outros). SC1 – Quantifica a base de clientes existentes e potenciais. SC2 – Os clientes potenciais estão segmentados. SC3 – Prospecta novos clientes. SC4 – Avalia a saturação do mercado de clientes. CVC1 – Os canais de vendas são suficientes para trazer as receitas previstas. CVC2 – Os canais de vendas atendem aos segmentos de clientes previstos. CVC3 – Os canais de comunicação e vendas são adequados a proposta de valor. CVC4 – Investe em novos canais de vendas. RC1 – Acompanha o nível de satisfação dos clientes. RC2 – Trata reclamações e perda dos clientes. RC3 – Tem ações de proximidade com o cliente (premiações, eventos e outros). RC4 – Realiza ações de pós-venda. FR1 – Possui fontes de receitas diversificadas, não dependendo de uma única receita. FR2 – Tem capacidade de abrir novas fontes de receitas com novos serviços ou produtos. FR3 – Os preços praticados são compatíveis com o mercado e/ou atende aquilo que os clientes esperam pagar. FR4 – As margens de contribuição da *startup* são boas. AC1 – As atividades-chaves são executadas com qualidade. AC2 – A operação é difícil de ser copiada pela concorrência. AC3 – Domina as atividades-chave do negócio. AC4 – Existem rotinas e processos das atividades-chave (operação). PR1 – Os recursos têm quantidade, qualidade e tempo previsto pelo modelo de negócio. PR2 – Os recursos são compatíveis com as atividades-chave. PR3 – Os recursos são difíceis de serem copiados pela concorrência. PR4 – Avalia os recursos na redução de custos e geração de benefícios. PP1 – Monitora a relação com fornecedores e parceiros. PP2 – Controla o nível de dependência dos fornecedores ou parceiros. PP3 – Avalia o risco de perda ou escassez dos fornecedores ou parceiros. PP4 – Mantém equilíbrio entre contratação interna e terceirizada. EC1 – A estrutura de custos está adequada ao modelo de negócio. EC2 – Os custos são adequados ao movimento de crescimento das receitas. EC3 – Os custos podem ser reduzidos. EC4 – Obedece ao ponto de equilíbrio do negócio.

## APÊNDICE D – Tabela - Medidas Confiabilidade dos elementos constituintes do BMC

Tabela

Medidas de unidimensionalidade e de confiabilidade dos elementos constituintes do Canvas

Item	Alfa de Cronbach	Teste de Bartlett/ KMO
<b>PV – Proposta de Valor</b>	<b>0,482</b>	<b>0,657</b>
PV1	0,370	
PV2	0,458	
PV3	0,491	
PV4	0,359	
<b>SC – Segmento de Clientes</b>	<b>0,799</b>	<b>0,706</b>
SC1	0,710	
SC2	0,732	
SC3	0,760	
SC4	0,791	
<b>CVC – Canais de Vendas e Comunicação</b>	<b>0,808</b>	<b>0,705</b>
CVC1	0,783	
CVC2	0,707	
CVC3	0,707	
CVC4	0,833	
<b>RC – Relacionamento com Clientes</b>	<b>0,816</b>	<b>0,785</b>
RC1	0,758	
RC2	0,774	
RC3	0,812	
RC4	0,731	
<b>FR – Fontes de Receitas</b>	<b>0,598</b>	<b>0,639</b>
FR1	0,656	
FR2	0,455	
FR3	0,510	
FR4	0,490	
<b>AC – Atividades Chave</b>	<b>0,749</b>	<b>0,720</b>
AC1	0,681	
AC2	0,784	
AC3	0,670	
AC4	0,631	
<b>PR – Principais Recursos</b>	<b>0,792</b>	<b>0,779</b>
PR1	0,656	
PR2	0,455	
PR3	0,510	
PR4	0,490	
<b>PP – Parcerias Principais</b>	<b>0,838</b>	<b>0,793</b>
PP1	0,791	
PP2	0,768	
PP3	0,771	
PP4	0,847	
<b>EC – Estrutura de Custos</b>	<b>0,784</b>	<b>0,748</b>
EC1	0,682	
EC2	0,723	
EC3	0,831	
EC4	0,670	

Fonte: Elaboração do autor.

**Nota.** 1 – PV1 – A proposta de valor está alinhada com as necessidades dos clientes. PV2 – A *startup* possui um portfólio capaz de substituir os produtos e serviços. PV3 – A composição do portfólio de produto e serviço promove venda casada. PV4 – Sua proposta de valor tem diferenciais sobre o mercado (marca, preço, conveniência, serviço agregado, garantia ou outros). SC1 – Quantifica a base de clientes existentes e potenciais. SC2 – Os clientes potenciais estão segmentados. SC3 – Prospecta novos clientes. SC4 – Avalia a saturação do mercado de clientes. CVC1 – Os canais de vendas são suficientes para trazer as receitas previstas. CVC2 – Os canais de vendas atendem aos segmentos de clientes previstos. CVC3 – Os canais de comunicação e vendas são adequados a proposta de valor. CVC4 – Investe em novos canais de vendas. RC1 – Acompanha o nível de satisfação dos clientes. RC2 – Trata reclamações e perda dos clientes. RC3 – Tem ações de proximidade com o cliente (premiações, eventos e outros). RC4 – Realiza ações de pós-venda. FR1 – Possui fontes de receitas diversificadas, não dependendo de uma única receita. FR2 – Tem capacidade de abrir novas fontes de receitas com novos serviços ou produtos. FR3 – Os preços praticados são compatíveis com o mercado e/ou atende aquilo que os clientes esperam pagar. FR4 – As margens de contribuição da *startup* são boas. AC1 – As atividades-chaves são executadas com qualidade. AC2 – A operação é difícil de ser copiada pela concorrência. AC3 – Domina as atividades-chave do negócio. AC4 – Existem rotinas e processos das atividades-chave (operação). PR1 – Os recursos têm quantidade, qualidade e tempo previsto pelo modelo de negócio. PR2 – Os recursos são compatíveis com as atividades-chave. PR3 – Os recursos são difíceis de serem copiados pela concorrência. PR4 – Avalia os recursos na redução de custos e geração de benefícios. PP1 – Monitora a relação com fornecedores e parceiros. PP2 – Controla o nível de dependência dos fornecedores ou parceiros. PP3 – Avalia o risco de perda ou escassez dos fornecedores ou parceiros. PP4 – Mantém equilíbrio entre contratação interna e terceirizada. EC1 – A estrutura de custos está adequada ao modelo de negócio. EC2 – Os custos são adequados ao movimento de crescimento das receitas. EC3 – Os custos podem ser reduzidos. EC4 – Obedece ao ponto de equilíbrio do negócio. Nota 2: Itens excluídos PV3, CVC4, FR1, AC2, PP4, EC3 Nota 3– O coeficiente Alfa de Cronbach produz resultados que variam de 0 a 1, sendo que valores menores a 0,60 indicam, em geral, confiabilidade insatisfatória da consistência interna (Malhotra, 2004). \*\* os resultados encontrados são maiores que 0,5 critério de plausibilidade do Teste de KMO, segundo Hair (2009).

## APÊNDICE E – Tabela - medidas descritivas das capacidades dinâmicas

Tabela  
Medidas descritivas das capacidades dinâmicas

Itens	Medidas estatísticas				
	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio-padrão
PAO-Perceber Ameaças e Oportunidades					
PAO1	0	10	8	8,13	2,086
PAO2	0	10	7	6,75	3,010
PAO3	0	10	7	6,79	2,769
PAO4	0	10	7	6,51	2,937
A - Aprender					
A1	0	10	7	6,67	3,042
A2	0	10	8	7,05	2,798
A3	0	10	6	5,95	3,195
A4	0	10	6	5,24	3,416
TI- Transformar/Inovar					
TI1	0	10	6	5,35	3,226
TI2	0	10	8	6,65	3,142
TI3	0	10	7	6,59	3,009
TI4	0	10	8	7,85	2,227

Fonte: Elaboração do autor.

**Nota.** PAO1 – O corpo gerencial tem capacidades criativas e conhecimento do negócio e do mercado. PAO2 – Possui ações de pesquisa, como: avaliação de satisfação dos clientes e melhoria do serviço ou produto. PAO3 – Têm ações de cocriação ou envolvimento dos clientes e fornecedores na melhoria do negócio. PAO4 – Realiza pesquisa e analisa relatórios de dados. A1 – O corpo gerencial discute as condições do mercado e da *startup* de forma sistematizada. A2 – Combina o conhecimento de dentro da *startup* e o de mercado nas ações e estratégias. A3 – Existe compartilhamento do conhecimento de negócio dentro de um sistema de redes. A4 – Aplica ações na gestão de pontos de estrangulamento (entre os ativos) na cadeia de valor. TI1 – Exerce liderança no mercado. TI2 – Procura descentralizar as estruturas organizacionais. TI3 – Faz gestão do conhecimento dentro da empresa e fora. TI4 – Inova na gestão e nos produtos e serviços.

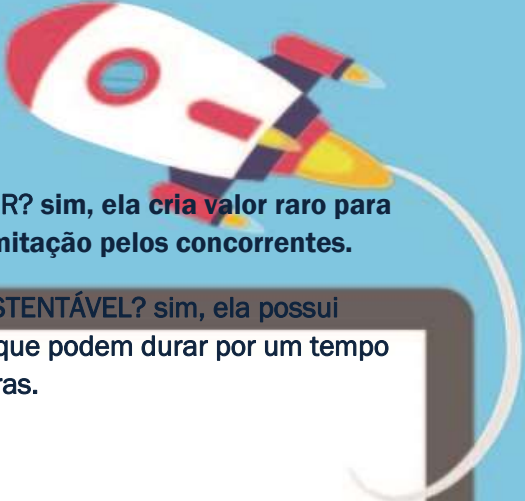
Olá \_\_\_\_\_,

Espero que você aproveite os resultados apontados pelo Diagnóstico de *Startups* para reavaliar algumas estratégias e práticas usadas por você.

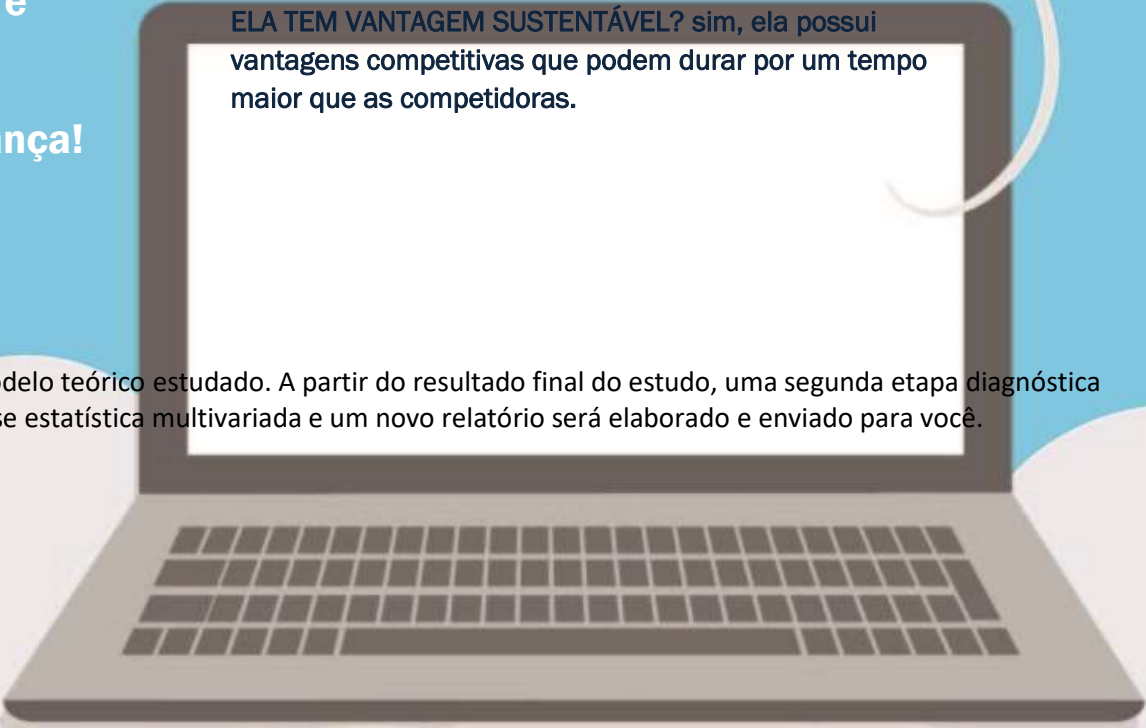
Agradeço sua participação e confiança!

**Nota:** Este diagnóstico foi elaborado com base no modelo teórico estudado. A partir do resultado final do estudo, uma segunda etapa diagnóstica será realizada, submetendo o modelo teórico à análise estatística multivariada e um novo relatório será elaborado e enviado para você.








**Soraya Pongelupe**






SUA STARTUP CRIA VALOR? **sim**, ela **cria valor raro para os clientes e de difícil imitação pelos concorrentes.**






ELA TEM VANTAGEM SUSTENTÁVEL? **sim**, ela possui **vantagens competitivas que podem durar por um tempo maior que as competidoras.**

 <p><b>Parcerias Principais</b></p> <p>Resultado: 6 Isso significa que sua startup está em processo de desenvolvimento de parcerias que geram capacidades, recursos e a ações necessárias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Monitora a relação com fornecedores e parceiros =&gt; 1</li> <li>▪ Controla o nível de dependência dos fornecedores ou parceiros =&gt; 10</li> <li>▪ Avalia o risco de perda ou escassez dos fornecedores ou parceiros =&gt; 10</li> <li>▪ Mantém equilíbrio entre contratação interna e terceirizada =&gt; 3</li> </ul>	 <p><b>Atividades Chave</b></p> <p>Resultado: 9,5 Isso significa que sua startup possui processos e ações para fazer o negócio e alcançar suas metas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ As atividades-chaves são executadas com qualidade =&gt; 10</li> <li>▪ A operação é difícil de ser copiada pela concorrência =&gt; 8</li> <li>▪ Domina as atividades-chave do negócio =&gt; 10</li> <li>▪ Existem rotinas e processos das atividades-chave operação =&gt; 10</li> </ul>	 <p><b>Proposta de Valor</b></p> <p>Resultado: 9,5 Isso significa que sua startup possui um conjunto de produtos e serviços que criam valor para os segmentos de clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A proposta de valor está alinhada com as necessidades dos clientes =&gt; 10</li> <li>▪ A empresa possui um portfólio capaz de substituir os produtos e serviços =&gt; 8</li> <li>▪ A composição do portfólio de produto e serviço promove venda casada =&gt; 10</li> <li>▪ Sua proposta de valor tem diferenciais sobre o mercado marca, preço, conveniência, serviço agregado, garantia ou outros =&gt; 10</li> </ul>	 <p><b>Relacionamento com Clientes</b></p> <p>Resultado: 7,5 Isso significa que sua startup mantém ações e programas de relacionamento entre o empreendimento e os segmentos de clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acompanha o nível de satisfação dos clientes =&gt; 10</li> <li>▪ Trata reclamações e perda dos clientes =&gt; 10</li> <li>▪ Tem ações de proximidade com o cliente premiações, eventos e outros =&gt; 0</li> <li>▪ Realiza ações de pós-venda =&gt; 10</li> </ul>	 <p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <p>Resultado: 9,75 Isso significa que sua startup tem definido as personas do negócio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quantifica a base de clientes existentes e potenciais =&gt; 10</li> <li>▪ Os clientes potenciais estão segmentados =&gt; 10</li> <li>▪ Prospecta novos clientes =&gt; 10</li> <li>▪ Avalia a saturação do mercado de clientes =&gt; 9</li> </ul>
 <p><b>Estrutura de Custos</b></p> <p>Resultado: 7 Isso significa que sua startup possui mecanismos de medir e gerenciar os custos monetários do empreendimento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A estrutura de custos está adequada ao modelo de negócio =&gt; 6</li> <li>▪ Os custos são adequados ao movimento de crescimento das receitas =&gt; 7</li> <li>▪ Os custos podem ser reduzidos =&gt; 10</li> <li>▪ Obedece ao ponto de equilíbrio do negócio =&gt; 5</li> </ul>	 <p><b>Fontes de Receitas</b></p> <p>Resultado: 8,5 Isso significa que sua startup possui formas de monetizar o valor ofertado para os clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Possui fontes de receitas diversificadas, não dependendo de uma única receita =&gt; 5</li> <li>▪ Tem capacidade de abrir novas fontes de receitas com novos serviços ou produtos =&gt; 11</li> <li>▪ Os preços praticados são compatíveis com o mercado e/ou atende aquilo que os clientes esperam pagar =&gt; 11</li> <li>▪ As margens de contribuição da startup são boas =&gt; 7</li> </ul>			

**CAPACIDADE DINÂMICA** – Capacidade de conhecer as oportunidades e ameaças dos mercados, equilibrando o comportamento inovador com a perspectiva de gestão sobre o risco, flexibilidade e investimento.

 <p>Perceber Oportunidade e Ameaça</p> <p>Resultado: 10</p> <p>Isso significa que sua startup possui pessoas com capacidades cognitivas e criativas; mecanismos de pesquisa e desenvolvimento e cocriação em pleno funcionamento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O corpo gerencial tem capacidades criativas e conhecimento do negócio e do mercado =&gt; 10</li> <li>▪ Possui ações de pesquisa, como: avaliação de satisfação dos clientes e melhoria do serviço ou produto =&gt; 10</li> <li>▪ Têm ações de cocriação ou envolvimento dos clientes e fornecedores na melhoria do negócio =&gt; 10</li> <li>▪ Realiza pesquisa e analisa relatórios de dados =&gt; 10</li> </ul>	 <p>Apreender</p> <p>Resultado: 10</p> <p>Isso significa que sua startup combina o conhecimento de dentro da empresa com dos envolvidos no ecossistema, identificando os pontos de estrangulamento do negócio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O corpo gerencial discute as condições do mercado e da startup de forma sistematizada =&gt; 10</li> <li>▪ Combina o conhecimento de dentro da startup e o de mercado nas ações e estratégias =&gt; 10</li> <li>▪ Existe compartilhamento do conhecimento de negócio dentro de um sistema de redes =&gt; 10</li> <li>▪ Aplica ações na gestão de pontos de estrangulamento entre os ativos na cadeia de valor =&gt; 10</li> </ul>	 <p>Transformar/ Inovar</p> <p>Resultado: 8,75</p> <p>Isso significa que sua startup é capaz de inovar, criando ativos e novas estruturas organizacionais adequadas a aumentar a sustentabilidade do negócio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exerce liderança no mercado =&gt; 9</li> <li>▪ Procura descentralizar as estruturas organizacionais =&gt; 9</li> <li>▪ Faz gestão do conhecimento dentro da empresa e fora =&gt; 9</li> <li>▪ Inova na gestão e nos produtos e serviços =&gt; 8</li> </ul>
--	---	--

### CAPACIDADE COMUM/ GESTÃO – Capacidade de cuidar do desempenho organizacional, dando direção, envolvimento de toda organização, mecanismos e processos que gerenciem e orientem o modelo de negócio.

 <p>Liderança</p> <p>Resultado: 10</p> <p>Isso significa que sua startup cultiva a cultura de mudança, inovação e difunde o modelo de negócio, gerando forte cultura organizacional e comprometimento dos funcionários.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Difunde e constrói o modelo de negócio com equipe =&gt; 10</li> <li>▪ Desenvolve a cultura de mudança e inovação junto da equipe =&gt; 10</li> <li>▪ Mantém forte a cultura organizacional =&gt; 10</li> <li>▪ Os funcionários são comprometidos =&gt; 10</li> </ul>	 <p>Aprendizagem</p> <p>Resultado: 8</p> <p>Isso significa que sua startup possui mecanismos de aprendizagem em relação ao conhecimento do cliente, setor e da empresa, havendo a difusão do conhecimento, envolvimento das equipes e capacitação para inovação, adaptação e mudança.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utiliza de mecanismos de difusão do conhecimento reuniões, treinamentos, grupos de discussão na internet =&gt; 9</li> <li>▪ Adota mecanismos de aprendizagem em relação ao conhecimento do cliente =&gt; 5</li> <li>▪ Usa técnica de envolvimento e treinamento das equipes =&gt; 9</li> <li>▪ Tem capacitação para inovação, adaptação e mudança =&gt; 9</li> </ul>	 <p>Gestão de Rotinas e Processos</p> <p>Resultado: 8,75</p> <p>Isso significa que sua startup possui práticas e metodologias capazes de gerar alinhamento, gestão flexível de rotinas e análises de resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ É prática fazer alinhamento e dar <i>feedback</i> para equipes =&gt; 7</li> <li>▪ Utiliza de indicadores para análises de resultados =&gt; 10</li> <li>▪ Os processos são roteirizados e conhecidos =&gt; 9</li> <li>▪ Praticam metodologias de análises de problemas =&gt; 9</li> </ul>
---	--	---

## ECOSSISTEMA DE NEGÓCIOS



### Variáveis Macro ambientais

Resultado: 10

Isso significa que sua startup possui mecanismos de leitura e avaliação do impacto tecnológico, legal, econômico, social, cultural no modelo de negócio.

- Avalia e dimensiona os impactos tecnológicos nos negócios => 10
- Avalia e dimensiona os impactos legais e naturais nos negócios => 10
- Avalia e dimensiona os impactos econômicos nos negócios => 10
- Avalia e dimensiona os impactos culturais e sociais nos negócios => 10



### Variáveis Micro ambientais Concorrência/ Fornecedor e Acionistas

Resultado: 9

Isso significa que sua startup possui mecanismos de monitoramento dos produtos/serviços substitutivos no mercado, concorrência, novos entrantes, fornecedores, investidores, poder público e outros participantes do ecossistema.

- Avalia as ameaças da concorrência em relação a fatia de mercado => 9
- Avalia os novos entrantes, fornecedores e outros participantes da cadeia produtiva em relação ao modelo de negócio => 8
- Avalia as ameaças dos concorrentes em relação ao modelo de negócio => 9
- Avalia o nível de investimento dos acionistas e do poder público => 10