

Evolução do modelo de negócio no processo empreendedor de Start-Ups: um estudo exploratório

Business model evolution in the entrepreneurial process of Start-Ups: an exploratory study

DOI:10.34117/bjdv7n11-513

Recebimento dos originais: 12/10/2021

Aceitação para publicação: 26/11/2021

Dimária Silva e Meirelles

Economista (IE/UFU), Mestre e Doutora em Economia Industrial e da Tecnologia (IE/UFRJ). Professorado Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie
E-mail: dmeirelles@gmail.com

Elcio Alves Ferreira

Engenheiro (FESP), Mestre em Administração de Empresas (FGV/EAESP) e Doutorando em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Professor de Graduação e Pós Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie.
E-mail: elcio.ferreira@mackenzie.br

Marcos William de Aquino

Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e empreendedor fundador/sócio da Shammaluz em 2006.
E-mail: mwarex10@yahoo.com.br

RESUMO

O objetivo deste artigo é descrever a evolução das dimensões dos modelos de negócio de empresas *start-ups* ao longo das fases do processo empreendedor. Trata-se uma pesquisa descritiva, realizada pelo método qualitativo, com base na perspectiva de processo. Os processos aqui analisados referem-se à criação, configuração e apropriação do valor que conformam um modelo de negócio (MN). Foram selecionadas para esta pesquisa quatro empresas, sendo duas delas graduadas (egressas da incubadora) e duas na fase final de incubação. Os principais resultados deste trabalho apontam para oito fases do processo empreendedor: formação, diagnóstico, monitoramento, experimentação, networking, reconhecimento, fidelização e expansão. Ao longo dessas fases, identificam-se distintos estágios dos processos de criação, configuração e apropriação do valor em cada uma das *start-ups* analisadas. Dentre as dimensões de modelo de negócio as que mais se alteram estão relacionadas ao processo de criação de valor, notadamente nas fases de diagnóstico e networking.

Palavras-chave: modelos de negócio, criação do valor, configuração do valor, apropriação do valor, processo empreendedor

ABSTRACT

The purpose of this article is to describe the evolution of the dimensions of the business models of start-up companies throughout the stages of the entrepreneurial process. This is a descriptive research, carried out using the qualitative method, based on the process perspective. The processes analyzed here refer to the creation, configuration and appropriation of the value that make up a business model (MN). Four companies were selected for this research, two of them graduated (from the incubator) and two in the final incubation phase. The main results of this work point to eight phases of the entrepreneurial process: training, diagnosis, monitoring, experimentation, networking, recognition, loyalty and expansion. Throughout these phases, different stages of the processes of creation, configuration and appropriation of value in each of the analyzed start-ups are identified. Among the business model dimensions, the ones that change the most are related to the value creation process, especially in the diagnosis and networking phases.

Keywords: business models, value creation, value setting, value appropriation, entrepreneurial process

1 INTRODUÇÃO

O modelo de negócio é uma construção central em pesquisa sobre empreendedorismo, pois traduz a idealização empresarial em uma oportunidade definível, estabelecendo meta relevante que impulsiona a ação empreendedora na investidura organizacional e define a fronteira de implementação de atividades organizacionais (GEORGE; BOCK, 2011).

Todavia, o modelo de negócio de uma *start-up* não é definido a priori. Na verdade, quem abre um negócio não tem uma noção clara do seu modelo de negócio. Ao abrir o seu próprio negócio, o empreendedor está focado em uma oportunidade "idealizada", baseada em uma pesquisa superficial sobre a viabilidade do negócio, aspecto classificado por Blank e Dorf (2012) como a miopia da oportunidade.

Conforme argumenta Arend (2013), o uso do termo "modelo de negócio", como uma "descrição" de como um empreendimento tradicional opera, é forte em redundância e fraca em fundamentação teórica.

A definição das dimensões de um modelo, mesmo quando já existe um consolidado, envolve um processo de experimentação (BOGERS et al, 2014). A experimentação é a tônica dos novos negócios que emergem com a internet e a digitalização, juntamente com os negócios sociais, onde o dinheiro não é mais a moeda principal e os clientes e a firma não são os principais players. Nestes novos contextos, é possível trabalhar o conceito de modelos de negócio em uma perspectiva teórica, em que

ele pode ser entendido em termos mais abstratos e, em seguida, aplicado a novas formas (AREND, 2013).

Conforme apontam Osterwalder e Pigneur (2010), o modelo de negócio busca responder a questão: como criar, configurar e apropriar valor? Esta questão, quando colocada de maneira ampla, incluindo os vários tipos de negócio (novos e tradicionais), em fases variadas do negócio, seja na etapa inicial de construção de um novo negócio ou nas fases subsequentes, de crescimento e amadurecimento, levanta uma série de lacunas teóricas e empíricas.

Neste artigo em particular, busca-se responder a seguinte questão: Como as empresas, em fase inicial de constituição, evoluem na definição do seu modelo de negócio?

De acordo com a literatura de empreendedorismo, explicar a descoberta e o desenvolvimento das oportunidades é uma parte fundamental da pesquisa em empreendedorismo (VENKATARAMAN, 1997). Identificar e selecionar oportunidades certas para novos negócios estão entre as habilidades importantes de um empreendedor de sucesso (STEVENSON; ROBERTS; GROUSBECK, 1985). Nesse sentido, uma maneira de avançar a pesquisa em modelo de negócio é integrar a literatura de modelos de negócios com a literatura de empreendedorismo, notadamente a teoria de *effectuation* proposta por Saravasthy (2001).

O objetivo geral, portanto, este artigo busca descrever a evolução das dimensões dos modelos de negócio de empresas start-ups ao longo do processo empreendedor, partindo de elementos da literatura de modelos de negócio e empreendedorismo.

Adota-se neste artigo uma visão de que o modelo de negócio está baseado num processo recorrente de mudança a partir das dificuldades e problemas emergentes de sua atuação junto ao mercado. Estes problemas são relacionados ao tripé de criação, configuração e apropriação do valor (MEIRELLES, 2015).

Do ponto de vista metodológico, adota-se a perspectiva de processo (VAN DE VEN, 2007), que está preocupada com a compreensão de como as coisas, pessoas, organizações, estratégias, ambientes, mudança, agem e evoluem ao longo do tempo e por que evoluem dessa forma, consistindo o processo, portanto, basicamente de histórias sobre o que ocorreu e quem fez o quê e quando, ou seja, eventos, atividades e escolhas ordenados ao longo do tempo. Os processos aqui analisados referem-se aos processos de criação configuração e apropriação de valor que conformam os modelos de negócio das start-ups.

Foram selecionadas para esta pesquisa quatro empresas *start-up*, sendo duas delas graduadas (egressas de incubadoras) e duas na fase final de incubação. São elas: Cultcultura, Domum, Bluefive e Reuni.me.

A estrutura do artigo está baseada em quatro seções, a incluir esta introdução. Na seção 2 é apresentado o referencial teórico, onde é abordada a literatura de effectuation em empreendedorismo e as dimensões de modelo de negócio. Na seção 3 apresenta-se os procedimentos metodológicos. Na seção 4 são apresentados os dados e análise dos resultados. E, por fim, na conclusão as considerações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DIMENSÕES DE MODELOS DE NEGÓCIO

O debate sobre modelo de negócio inicia-se geralmente por suas definições e sobre seus componentes principais, mas a diversidade nas definições disponíveis coloca desafios substanciais para delimitar a natureza e os componentes de um modelo e determinação do que constitui um bom modelo (MORRIS; SCHINDEHUTTE; ALLEN, 2005; TEECE, 2010; ZOTT, AMIT; MASSA, 2011).

Morris, Schindehutte e Allen (2005) propõem seis questões-chave que devem ser tratadas como a essência do modelo de negócio:

a) Como é que a empresa cria valor? Esta primeira questão diz respeito ao valor da oferta da empresa, decisões que lidam com a natureza do mix de produtos e serviços, o papel da empresa na entrega do produto ou serviço, e como a oferta fica disponível para clientes. Não há negócio sem uma proposição de valor definida.

b) Para quem a empresa cria valor? Esta questão incide sobre a natureza e o alcance do mercado em que a empresa compete. Para quem a empresa venderá e onde na cadeia de valor ela operará? Tipos de cliente, sua dispersão geográfica e os seus requisitos de interação terão impactos significativos sobre a forma como uma organização está configurado seus requisitos e recursos.

c) Qual é a fonte interna de vantagem da empresa? Esta questão remete aos recursos e competências essenciais da empresa para obter um desempenho relativamente superior às demais.

d) Como a empresa se posicionará no mercado? Competências do núcleo interno fornecem a base para o posicionamento externo. O modelo deve delinear a forma como o empresário pretende alcançar vantagem sobre os concorrentes.

e) Como é que a empresa ganhará dinheiro? Um elemento central do modelo de negócios da empresa é o seu modelo econômico, que fornece uma lógica consistente para obter lucros.

f) Qual é o tempo, o escopo e o tamanho das ambições do empreendedor? Empresários criam diferentes tipos de empreendimentos, variando de empresas de estilo de vida a empresas de crescimento rápido. Diferentes ventures têm implicações importantes para a competitividade estratégica, arquitetura da empresa, gerenciamento de recursos, criação de competências internas, e desempenho econômico. Como tal, um modelo de negócios integrado deve capturar ambições de tempo, escopo e tamanho do empreendedor ou o que poderia ser denominado de "modelo de investimento".

Apesar da possibilidade de um modelo de negócio ser incorporado em um plano de negócios e nas demonstrações de resultados e projeções de fluxo de caixa, claramente a noção refere-se em primeira instância a um conceito, em vez de um modelo financeiro. Pressupostos implícitos sobre o comportamento dos clientes, o comportamento das receitas e custos, mudam a natureza das necessidades do usuário. E as respostas dos prováveis concorrentes descrevem a lógica de negócios exigidos para ter lucro (se estiver disponível para ser conquistada) e, uma vez adotados, definem a forma como a empresa vai para o mercado (TEECE, 2010)

Apesar de sua amplitude, essas suposições ajudam a diferenciar o modelo de negócio de gestão estratégica. Este se concentra mais na geração de valor e nas receitas e menos na construção de uma vantagem competitiva. Isso não quer dizer que a vantagem competitiva não tem nada a ver com modelos de negócios (DEMIL; LECOCQ, 2010). De fato, um modelo de negócio inovador pode constituir uma vantagem competitiva em si mesmo, especialmente quando a imitação é difícil (TEECE, 2007).

As questões que orientam a definição de um modelo de negócio giram em torno de como criar, entregar e apropriar do valor. Nesse sentido, Demil e Lecocq (2010) defendem um “núcleo do programa modelo de negócios”, baseado em cinco suposições fundamentais:

a) qualquer organização tem como objetivo criar valor para algumas partes interessadas (clientes em um sentido amplo, fornecedores, acionistas, etc.);

b) as organizações buscam capturar valor criado por meio de várias fontes de receita;

c) a criação de valor e os processos de apropriação do valor requerem foco em uma determinada organização, mas também é necessário considerar a rede de organizações ou indivíduos externos;

d) os produtos e serviços oferecidos são inseparáveis das operações e atividades;

e) Finalmente, os empresários e gestores tomam decisões voluntárias sobre como seu negócio é executado.

Em relação à criação de valor, esta pode ser definida a partir de três dimensões do modelo de negócio: proposta de valor, relacionamento com o cliente, segmento de cliente e canais.

A proposta de valor (PV) descreve como um pacote específico de produtos e serviços que cria valor para um segmento de cliente específico, resolvendo um problema ou satisfazendo uma necessidade, como: novidade, desempenho, personalização, fazendo o que deve ser feito, design, marca/status, preço, redução de custo, redução de risco, acessibilidade e conveniência/usabilidade (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Ela é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa em detrimento da outra, podendo ser inovadora, mas também similar a outras existentes, com características e atributos adicionais. A relevância da proposta de valor está relacionada com valores que podem ser quantitativos (ex.: preço, velocidade do serviço) ou qualitativos (ex.: design, experiência do cliente).

O relacionamento com clientes (RC) descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos, e essas relações podem variar desde pessoais até automatizadas (padronizadas). De acordo com Osterwalder e Pigneur (2010, p. 29), o relacionamento com o cliente tem uma influência profunda na experiência geral de cada cliente, podendo ser guiado pelas seguintes motivações: conquista do cliente, retenção do cliente e ampliação de vendas.

A segmentação de clientes (SC) consiste na definição dos diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p. 20). Os segmentos podem variar conforme: a) necessidades (ofertas diferentes); b) canais (meios de distribuição diferentes); c) relacionamento; d) lucratividade; e) disposição a pagar por aspectos diferentes da oferta.

A empresa tem que saber para quem está criando valor e quem são seus consumidores mais importantes, observando que os segmentos de mercado podem ser classificados em diferentes tipos, e a real compreensão do segmento de cliente alvo da empresa necessita ser definido objetivamente. A organização deve tomar uma decisão

consciente sobre quais segmentos servir e quais ignorar, para melhor projetar a necessidade do cliente.

Não existe proposta de valor enquanto não está definido o segmento de cliente, o relacionamento com o cliente e o canal. A escolha de um mercado para a proposta de valor fornece a lógica heurística necessária para a conversão entre os domínios, ao especificar um grupo de clientes ou um segmento de mercado a quem a proposição de valor será atraente e de quem os recursos serão recebidos é parte fundamental na criação de um modelo de negócio (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002). É a verdadeira chave em uma relação comercial para competir na nova economia e na inovação no modelo de negócios (LINDER; CANTRELL, 2000).

Os canais (CN) descrevem como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos para entregar uma proposta de valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p. 27), sendo eles de comunicação, distribuição e venda. Com o propósito de composição da interface da empresa, a definição dos canais tem cinco fases distintas, podendo cobrir algumas ou todas as fases. Primeiro conhecimento: como aumentar o conhecimento sobre nossos produtos e serviços? Segundo, avaliação: como ajudar os clientes a avaliar a proposta de valor da organização? Terceiro, compra: como permitir aos clientes comprar produtos e serviços específicos? Quarto, entrega: como entregar uma proposta de valor ao cliente? Quinto, como fornecer apoio pós-venda aos clientes?

É crucial para a empresa encontrar a composição certa de canais para satisfazer o modo como os clientes querem ser contatados, para levar uma proposta de valor ao mercado, optando por canais particulares, em parcerias, ou uma mistura de ambos. Os empresários devem explicitamente se concentrar no relacionamento com seus clientes-chave na concepção do modelo de negócio de seus empreendimentos (BRETTEL; STRESE; FLATTEN, 2012).

Em relação à configuração do valor, Osterwalder e Pigneur (2004, p. 86) destacam que esta descreve o arranjo de uma ou várias atividades (baseadas em recursos e capacidades desempenhadas por atores) com o objetivo de prover a proposição de valor. Partindo do BMC proposto por Osterwalder e Pigneur (2010), a configuração de valor pode ser definida a partir de três dimensões do modelo de negócio: atividades-chave (AC), parcerias-chave (PP) e recursos-chave (RP).

De acordo com Chesbrough e Rosenbloom (2002), o processo começa com a articulação de uma proposta de valor latente na nova tecnologia, a qual exige uma definição preliminar da oferta do produto e de que forma o cliente pode usá-lo. Esta

escolha ocorrerá com o mapeamento das capacidades em relação aos três componentes de um modelo de negócio, que são: valor para o cliente, escopo e posicionamento de mercado (AFUAH; TUCCI, 2001).

Além de recursos e capacidades, a configuração do valor envolve a própria estrutura organizacional, ou a organização, conforme definido por Lecocq, Demil e Ventura (2010). A estrutura organizacional engloba as atividades da organização e as relações que ela estabelece com outras organizações para combinar e explorar seus recursos e competência.

O modelo de negócio de uma empresa elucida como uma organização está ligada e como ela se envolve em trocas econômicas com stakeholders, a fim de criar valor para todos os parceiros da troca. Uma das tarefas centrais de um modelo de negócio é delinear as formas de transação com fornecedores, clientes e parceiros nos novos negócios (ZOTT; AMIT, 2005).

Teece (2010) aponta que uma das questões centrais na avaliação de modelos de negócio é a definição das estruturas (contratuais) necessárias para combinar as atividades que devem ser executadas para entregar valor para o consumidor. Ambas as questões de integração e terceirização laterais e verticais são fundamentais na configuração do valor para gerar um negócio de sucesso. Este sucesso está expresso no resultado financeiro da organização associado à entrega da proposta de valor, gerando lucro ou prejuízo, momento que a empresa define como se apropriará deste valor.

Criar valor para cliente/mercado alvo é uma atividade apontada como complexa por Chesbrough e Rosenbloom (2002), pelo fato de perceber que este valor envolve terceiros, tanto na cadeia de valor vertical como em rede. O valor criado em rede molda o papel destes terceiros, influenciando a entrega do valor (DEMIL; LECOQ, 2010).

Por fim, a apropriação de valor, conforme o BMC (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010), é definida pela estrutura de custo (C\$) e fontes de receita (R\$). É no balanço entre estas estruturas que se define o lucro.

Uma empresa para operacionalizar sua proposta de valor deverá optar entre dois modelos básicos: competir por preço ou por qualidade (LINDER; CANTRELL, 2000). Obviamente que os custos da organização devem ser os mais baixos possíveis, mas os modelos de negócio estão divididos em dois grandes grupos no que se refere à estrutura de custos: direcionados pelo custo e direcionados pelo valor, apesar de muitas empresas estarem entre os dois.

A estrutura de custo descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios e envolve os seguintes aspectos: composição de custos fixo e variáveis; economia de escala e economia de escopo. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p. 40).

O componente Fontes de Receita representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de cliente (os custos devem ser subtraídos da renda para gerar o lucro) (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p. 30). Segundo os autores, se o cliente é o coração de um modelo de negócio, o componente fontes de receita é a rede de artérias. Para que a firma gere uma ou mais fontes de receita, é crucial que ela responda à questão seguinte: Que valor o segmento de cliente está disposto a pagar? Há diferentes mecanismos de precificação: lista fixa, promoções, leilões, dependência de mercado, dependência de volume ou gerenciamento de produção. Há também diversas maneiras de se gerar fontes de receita: venda de recursos, taxa de uso, taxa de assinatura, empréstimos/aluguéis/leasing e licenciamento.

A identificação de um mercado também é necessária para definir a "arquitetura das receitas", como um cliente vai pagar, quanto cobrar e como o valor criado será rateado entre os clientes, a própria empresa e seus fornecedores (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002).

Linder e Cantrell (2000) defendem um modelo de precificação livre em modelo de negócio padrão e demonstram que o modelo de receita de muitas empresas estabelecidas e startups seguem tradicionais modelos de negócios por encontrarem dificuldades na formulação de novos modelos. Uma alternativa apresentada por Gordijn (2002) é a adoção do valor da transação em que uma interface de valor propõe as trocas de valor que devem ocorrer, visto a partir da perspectiva de um agente da interface de valor que está ligado a ela, porque todas as interfaces de valor, em uma transação entre dois ou mais atores, devem envolver a troca de objetos.

Mas a apropriação de valor vai além da estrutura de custos e receita. Conforme destacam Demil e Lecocq (2010), a criação de valor envolve outras organizações e/ou pessoas na medida em que o valor é compartilhado com essas partes interessadas, não especificando um nível de análise para o estudo de processos de captura do valor criado, diferentemente da abordagem porteriana, que enfatiza as relações de concorrência entre os atores ou a abordagem da organização Industrial, que se concentra no nível da indústria.

2.2 MODELOS DE NEGÓCIO E EMPREENDEDORISMO

Ao analisar os modelos teóricos de empreendedorismo, observa-se que estes não abordam integralmente o tripé de fundamentação de um modelo de negócio (criação, configuração e apropriação do valor). Via de regra, a literatura de empreendedorismo está focada na criação de valor, especificamente a concepção da oportunidade, diferentemente das abordagens de modelo de negócio que tratam a criação e a captura do valor.

Dentre os modelos apresentados na literatura de empreendedorismo, dois apresentam uma abrangência maior. O primeiro é o de Shane (2003), pois incorpora aspectos da configuração do valor, como a execução de recursos e desenho organizacional. O segundo é o modelo de *effectuation* de Sarasvathy (2001), ao abordar a infraestrutura da empresa para a interação com outras pessoas e o efetivo empenho dos *stakeholders* no ciclo de expansão de recursos.

A teoria de *effectuation* sugere que, sob condições de incerteza, os empresários adotam uma lógica de decisão que é diferente da explicada por um modelo tradicional (chamado de "*causation*" na perspectiva de Sarasvathy). A identificação da oportunidade é baseada num processo recorrente de exames dos meios disponíveis para o empresário, por meio de perguntas do tipo "quem sou eu?", "O que eu sei?", "O que eu posso fazer?".

Essa visão processual da descoberta de oportunidades traz importantes contribuições na compreensão da criação de valor. O empreendedor vai tomando conhecimento da oportunidade e incorporando os aspectos da nova empresa por um processo de experimentação (SHAH; TRIPSAS, 2007; TEECE, 2010; MORRIS; SCHINDEHUTTE; ALLEN, 2005).

À medida que a firma se desenvolve, ela é capaz de detalhar mais componentes do modelo de negócio e desenvolve regras que orientam as operações e crescimento contínuo (MORRIS; SCHINDEHUTTE; ALLEN, 2005). Vale destacar que fundamental neste processo é delimitar a questão de temporalidade em que as oportunidades não duram para sempre e a receptividade do mercado pode variar ao longo do tempo (MOROZ; HINDLE, 2012).

Em linhas gerais, os autores de empreendedorismo abordam a concepção da oportunidade de forma intercambiada: **identificação** (SARASVATHY, 2001; SHANE; VENKATARAMAN, 2000; TIMMONS, 1999; FILION, 1991; BHAVE, 1994; FISHER, 2012; DORNELAS, 2001; STEVENSON; ROBERTS; GROUSBECK, 1985; ARDICHVILI; CARDOZO; RAY, 2003), **reconhecimento** (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; BARON; SHANE, 2007; TIMMONS, 1999; KIRZNER,

1997; BHAVE, 1994; FILION, 1991; ARDICHVILI; CARDOZO; RAY, 2003; KONING, 1999), **percepção** (ARDICHVILI; CARDOZO RAY, 2003; SHANE, 2003) e **descoberta** (ALVAREZ; BARNEY, 2007; KIRZNER, 1997; SHANE; VENKATARAMAN, 2000; BRUYAT; JULIEN, 2000; VENKATARAMAN, 1997).

Alguns autores abordam aspectos da configuração do valor a partir do enfoque da **exploração da oportunidade** (ARDICHVILI; CARDOZO; RAY, 2003; SHANE; VENKATARAMAN, 2000; SARASVATHY, 2001; SHANE, 2003; TIMMONS, 1999; ALVAREZ; BARNEY, 2007) e **novas combinações** (CARLAND et al., 1984; BAKER; NELSON, 2005; KIRZNER, 1997; SHANE, 2003; SCHUMPETER, 1982; CASSON, 1982), momento em que os empreendedores iniciam as atividades empresariais e realizam experimentações (MORRIS; SCHINDEHUTTE; ALLEN, 2005; SHAH; TRIPSAS, 2007), para obterem lucros (CARLAND et al., 1984; ALVAREZ; BARNEY, 2007; GARTNER, 1985; SHANE, 2003; FILION, 1991).

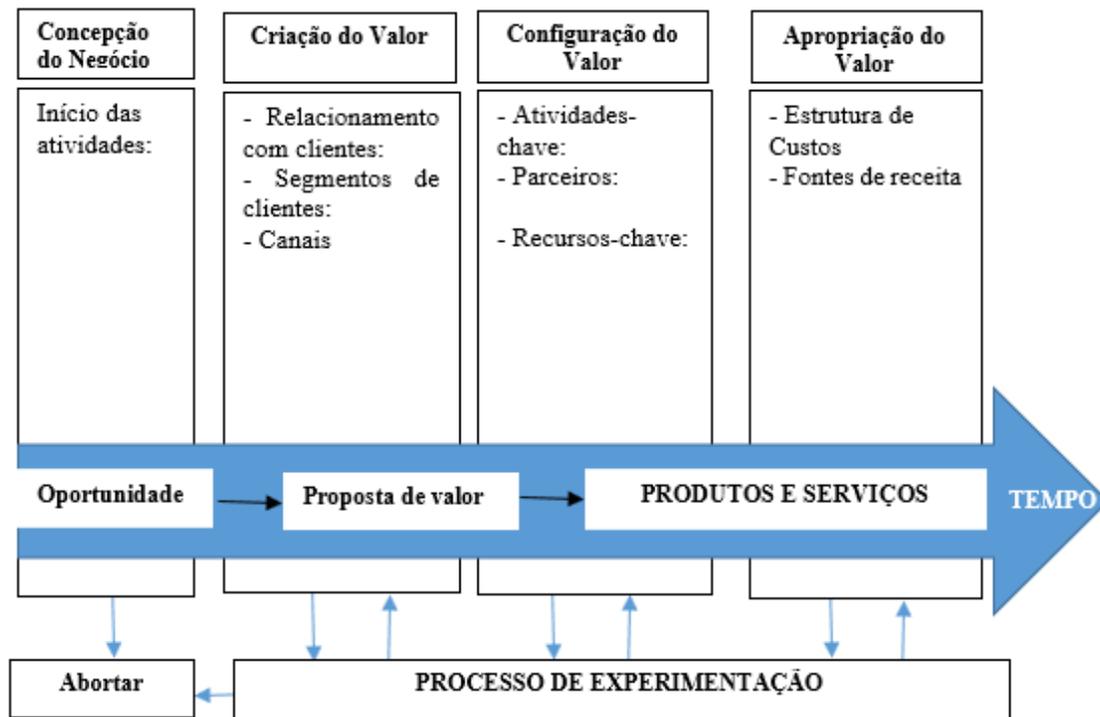
A partir destas contribuições da literatura de empreendedorismo, duas proposições são feitas a respeito do modelo de negócio no processo empreendedor:

Proposição 1: O Modelo de Negócio não é pensado de forma estruturada a priori tal como é definida na literatura, mas no processo de descoberta da oportunidade há alguns elementos de criação e configuração do valor;

Proposição 2: Os elementos do Modelo de Negócio vão se delineando e modificando na medida em que o empreendedor inicia um processo de experimentação, onde a oportunidade se converte em uma proposta de valor, traduzida em produtos e serviços.

Essas proposições conduzem ao modelo conceitual proposto apresentado na Figura 1. No modelo são descritas as fases de constituição de um modelo de negócio, do ponto de vista da criação, configuração e apropriação do valor, ao longo do processo empreendedor.

Figura 1 – Constituição de um Modelo de Negócio no Processo Empreendedor



Fonte: Elaborado pelos autores

O modelo apresentado inicia-se com o processo de reconhecimento de elementos da oportunidade. A oportunidade é aqui definida como o conhecimento de um mercado que precisa de uma combinação criativa de recursos para entregar valor superior (SCHUMPETER, 1982; KIRZNER, 1997; CASSON, 1982), que pode ocorrer por meio da descoberta, criação ou identificação.

Essa oportunidade deverá passar por um processo de avaliação (ARDICHVILI; CARDOZO; RAY, 2003), que pode levar dois possíveis resultados: a) falta de viabilidade, abortando a ação empreendedora; ou seja, a transformação da oportunidade na proposta de valor se mostra inviável.; ou b) constitui-se uma oportunidade de fato, que conduz o aspirante a empresário (MOROZ; HINDLE, 2012) ou um empreendedor em desenvolvimento (BRUYAT; JULIEN, 2000) a avançar ao próximo nível, o processo de experimentação. Nesta fase ocorre o reconhecimento do empreendedor de fato. Segundo Bruyat e Julien (2000), é neste momento que o indivíduo se compromete com a criação formal da empresa. Este processo de experimentação é a situação em que o indivíduo poderá criar um novo quadro de meios-fins por recombinação de recursos que o empresário acredita que renderá um lucro (SHANE, 2003). Por meio dessa combinação

de recursos, inicia-se o processo de transformação da oportunidade reconhecida no delineamento da proposta de valor, gerando a partir de então lucro ou prejuízo.

Um empresário pode ser capaz de intuir um novo modelo, mas não será capaz de racionalizar e articulá-lo totalmente. Assim, experimentação e aprendizagem são prováveis e necessárias (TEECE, 2010). É importante ressaltar que esta abordagem está limitada à temporalidade das oportunidades, tendo em vista que oportunidades não duram para sempre e a receptividade do mercado pode variar ao longo do tempo (MOROZ; HINDLE, 2012).

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

A metodologia de pesquisa adotada neste estudo está baseada na abordagem de processos (VAN DE VEN, 1992; 2007). A pesquisa de processo está preocupada com a compreensão de como as coisas, pessoas, organizações, estratégias, ambientes, mudança, agem e evoluem ao longo do tempo (LANGLEY, 2007) e por que evoluem dessa forma (VAN DE VEN; HUBER, 1990). O processo, portanto, consiste basicamente de histórias sobre o que aconteceu e quem fez o quê e quando, ou seja, eventos, atividades e escolhas ordenados ao longo do tempo (LANGLEY, 1999).

Os casos utilizados neste trabalho foram escolhidos de maneira intencional, conforme Selltiz e outros (1975) indicam, pode-se utilizar dessa técnica para escolher dados que permitam agrupar uma população com características apropriadas para se buscar os objetivos do estudo.

Para seleção dos casos, foram delimitadas previamente empresas startup que participaram ou participam do processo de incubadoras, que tenha até cinco anos de existência. Definiu-se ainda abordar para este trabalho empresas incubadas no centro de tecnologia e inovação do Mackenzie.

Quadro 1 - Sujeito de pesquisa

Empresa	Código CNAE	Atividade	Status
Cultcultura	73.19-0-03	Marketing direto	Graduada
Domum	71.11-1-00	Serviços de Arquitetura	Incubada
Bluefive	73.19-0-99	Atividades de publicidade não especificadas anteriormente	Graduada
Reuni.me	73.12-2-00	Agenciamento de espaços para publicidade, exceto em veículos de comunicação	Incubada

Fonte: Elaborado pelos autores

O pensamento processual envolve fenômenos considerados dinâmicos no que se refere a movimentos, atividades, eventos, mudança e evolução temporal. Neste estudo em particular o foco está nos eventos relacionados à evolução do modelo de negócio ao longo do tempo.

A análise dos dados de processo requer um meio de conceituar eventos e a detecção de padrões entre eles, como sugerido por Van de Ven e Poole (1995), e esses padrões podem tomar uma variedade de formas diferentes, mas o padrão mais comum encontrado na literatura é a sequência linear de "fases" que ocorrem ao longo do tempo para produzir um determinado resultado (LANGLEY, 1999).

Van de Ven (1992) apresenta inúmeras técnicas para análise de sequências de eventos, podendo o pesquisador muitas vezes combinar dados históricos coletados por meio da análise de documentos e ou entrevistas retrospectivas com dados atuais coletados em tempo real (LANGLEY, 1999).

Este estudo adotou a pesquisa orientada por eventos por meio de um roteiro de perguntas abertas e semiestruturadas, buscando explicar a ordem temporal e sequência de eventos que ocorrem com base em uma narrativa histórica (POOLE et al., 2000).

A identificação destes eventos foi feita a partir da categorização de oito fases do processo empreendedor: a) **Concepção do negócio**: Toda reflexão e conhecimento envolvido para o início do negócio; b) **Formação**: Toda ação realizada por um ou mais indivíduos que leve a constituição de uma nova empresa; c) **Networking**: Desenvolvimento de uma rede de relacionamento com objetivo de realizar negócios; d) **Experimentação**: Construção de um determinado resultado a partir do processo de verificação por meio de experimentos; e) **Reconhecimento**: A constatação de agentes externos dos benefícios gerados a partir da proposta de valor oferecida pela empresa; f) **Expansão**: Criar um novo produto ou serviço com objetivo de aumentar as receitas de entrada da empresa; g) **Diagnóstico**: Coletar e analisar dados para mudar/alterar determinado problema ou circunstância; h) **Monitoramento**: Distinguir determinados fatos para delimitar a atuação da empresa; i) **Fidelização**: Instrumentos utilizado para retenção do cliente.

A partir desta categorização das fases do processo empreendedor, foram extraídas das falas dos entrevistados as características das dimensões do modelo de negócio das empresas em cada fase.

4 ANÁLISE DOS DADOS

O processo empreendedor se inicia quando há o reconhecimento da oportunidade e cria-se algo novo. De acordo com Timmons (1999), o processo empreendedor é a identificação ou reconhecimento de uma oportunidade, a configuração da equipe empreendedora, e a seleção dos recursos a explorar eficientemente a ideia. A decisão empreendedora aponta um cenário que converge para um agente que reconhece/identifica uma oportunidade (DORNELAS, 2001; BARON; SHANE, 2007; TIMMONS, 1999), mas, além de reconhecer a oportunidade, este agente segue em frente por meio de um ato de vontade (BYGRAVE; HOFER, 1991), ou intenção (BIRD, 1988), transformando-se no catalisador do processo de empreendedorismo (STEWART JR et al., 1999).

Neste artigo há uma extensão das fases do processo empreendedor, incluindo demais etapas relevantes para a construção e consolidação de um modelo de negócio. A partir da análise da trajetória das *start-ups* pesquisadas, foram verificadas oito fases distintas do processo empreendedor que marcam a construção dos componentes de um modelo de negócio: concepção, formação, networking, experimentação, reconhecimento, expansão, diagnóstico, monitoramento e fidelização.

- a) Concepção: desencadeada em conhecimento prévio potencialmente aplicável a um mercado consumidor.
- b) Formação: toda ação realizada por um ou mais indivíduos que leve a constituição de uma nova empresa;
- c) Reconhecimento: a constatação de agentes externos dos benefícios gerados a partir da proposta de valor oferecida pela empresa;
- d) Networking: desenvolvimento de uma rede de relacionamento com objetivo de realizar negócios;
- e) Experimentação: construção de um determinado resultado a partir do processo de verificação por meio de experimentos;
- f) Diagnóstico: coletar e analisar dados para mudar/alterar determinado problema ou circunstância;
- g) Expansão: criar um novo produto ou serviço com objetivo de aumentar as receitas da empresa;
- h) Fidelização: instrumentos utilizados para retenção do cliente; e
- i) Monitoramento: distinguir determinados fatos para delimitar a atuação da empresa.

Na fase inicial de concepção, conforme aponta Sarasvathy, o processo empreendedor inicia-se com o exame dos meios disponíveis para um empresário, por meio das perguntas: "Quem sou eu?", "O que eu sei?" e "A quem é que eu sei?", permitindo o exame dos meios disponíveis para um empresário, considera o que ele ou ela pode fazer (SARASVATHY, 2001). No caso das empresas aqui analisadas, todas partem de um conhecimento prévio que os respectivos empreendedores haviam adquirido e, a partir disso, interagem com outras pessoas buscando meios para aplicarem este conhecimento, transformando na proposta de valor da empresa no momento em que são iniciadas (Quadro 2)

Quadro 2 - Processo de concepção inicial do negócio

Empresas	Conhecimento prévio	Interação com pessoas	Transformação
Cultcultura	Publicidade e teatro	- Contato com pessoas da área - Tem uma amiga que aprecia a área cultural	- Criação de um blog de divulgação de eventos culturais de qualidade
Blue Five	- Design gráfico - Empresa de conteúdos educativos	- Associar-se ao um amigo que é programador	-Desenvolver conteúdos interativos virtuais
Reuni.me	- Empresa de mídia digital	- Público universitário	- Publicidade segmentada para empresas e ferramenta colaborativa de comunicação dentro de universidades
Domum	- Formação em arquitetura	- Vontade de empreender - Término da graduação	- Projetar stand

Fonte: Elaborado pelos autores

A fase de **formação** no processo empreendedor é definida como toda ação realizada por um ou mais indivíduos que leve à constituição de uma nova empresa, nesta fase é que o empreendedor, ao definir a oportunidade que será desenvolvida, constitui a empresa de fato, a partir de ações que culminem no início das atividades do negócio, e são definidos os primeiros componentes do modelo de negócio.

Normalmente a fase de concepção e formação é acompanhada pela fase de **networking**, definida como o desenvolvimento de uma rede de relacionamento com objetivo de realizar negócios. É o momento em que as empresas aproveitam do contato com outras pessoas ou empresas para **desenvolverem** seus negócios e **aumentarem** a abrangência de atuação.

Uma vez estabelecida a ideia inicial e algumas parcerias para começar a empresa, começa efetivamente a construção dos blocos de Modelos de Negócio, notadamente a criação e configuração do valor.

A partir da formação inicial, observa-se que o processo evolutivo do MN de cada empresa não segue uma ordem. Na verdade, na definição de um MN, as empresas transitam pelas várias fases do processo empreendedor, retornando ou até mesmo repetindo em algum momento uma fase. É a fase de **experimentação**, momento em que as empresas colocam em prática abstrações resultantes, suposições a respeito do negócio com a intenção de testá-los.

A partir da experimentação, inicia-se um período de reconhecimento do produto pelo mercado. A fase de **reconhecimento** é definida como a constatação de agentes externos dos benefícios gerados a partir da proposta de valor oferecida pela empresa, nesta etapa da empresa há o reconhecimento pelos **stakeholders** da importância e o valor dos serviços/produtos oferecidos, notando-se que as empresas caminham para a consolidação dos seus respectivos modelos de negócio e demonstram o ganho de maturidade das empresas.

A fase de expansão é definida como criação de um novo produto ou serviço com objetivo de aumentar as receitas da empresa, fase que os empreendedores vislumbram a possibilidade de alavancar o negócio e potencializar o resultado financeiro da companhia

A fase de diagnóstico é definida como a coleta e análise de dados para mudar/alterar determinado problema ou circunstância, etapa que os empreendedores buscam por informação para avaliar possíveis mudanças que devem ser feitas para o aprimoramento do negócio.

A fase de monitoramento é definida como ato de distinguir determinados fatos para delimitar a atuação da empresa, fase que o empreendedor percebe fatos que possam comprometer a sustentabilidade da empresa ou mesmo seu desenvolvimento e realiza adequações ou correções para preservação ou proteção da empresa.

A fase de fidelização é definida como o desenvolvimento de instrumentos para retenção de clientes, etapa que a empresa está preocupada em manter os atuais clientes adquirindo produtos/serviços da empresa.

No caso da Cultcultura (Quadro 3), o evento inicial que marcou a fase de concepção do negócio, foi a criação de um blog e teve como objetivo publicar eventos culturais que fugiam ao circuito comercial. Essa fase é marcada por contatos, inclusive a decisão de entrar numa incubadora. A partir deste evento identifica-se que a empresa abdica da produção de artistas e foca na divulgação de artistas, amplia seu canal de comunicação por meio do Twitter, Facebook, Flickr e Instagram, gerando novas mudanças na criação de valor da empresa: “[...] a gente oferecia estratégia de marketing

e comunicação para projetos culturais [...] a gente tem o blog, o Twitter, o Facebook, Flickr e Instagram.” (Thais).

Neste momento a empresa mantém inalterada a configuração de valor, diferentemente do bloco de apropriação do valor que, na dimensão fonte de receita, não conta mais com pagamentos por criação de blog e sua estrutura de custo é onerada com o pagamento de pessoal: “[...] folha de pagamentos. É porque é o que a gente trabalha, é o nosso conhecimento e a nossa criatividade. Se não tiver pessoa, não tem o produto, ou não tenho o serviço.” (Thais). Na última fase da empresa, etapa de Diagnóstico, onde a empresa contou com o apoio de uma consultoria, foi sugerida uma expansão para projetos esportivos.

A outra empresa analisada é a Domum Arquitetura, atuante no ramo da construção civil, que tem como objetivo principal atender uma parcela da população em ascensão nos últimos anos: a classe C. Sua trajetória marcada por oito eventos: a) vontade de empreender; b) aumento de edificações construídas em São Paulo; c) consultoria especializada; d) necessidade de ter cliente; e) publicidade em sites por clientes satisfeitos; f) modificação na execução do projeto; g) parcerias abrindo novos segmentos de mercado; e h) melhor apresentação do projeto. Estes eventos em conjunto permitem identificar seis fases do processo empreendedor desta empresa: formação, diagnóstico, reconhecimento, expansão, networking e experimentação (Quadro 4).

A empresa Bluefive (Quadro 5), apresenta uma trajetória marcada por nove eventos: a) associar-se a um amigo; b) percepção do negócio; c) mudança de tecnologia; d) operacionalização do negócio; e) entender o mercado; f) delimitações do negócio; g) busca por parceiros; h) divulgação em rede social; e i) lançamento de novos produtos. Estes eventos em conjunto permitem identificar sete fases do processo empreendedor desta empresa: formação, diagnóstico, monitoramento, experimentação, networking, reconhecimento e expansão .

A empresa Reuni.Me (Quadro 6), apresenta uma trajetória da marcada por dez eventos: a) operar um negócio anterior; b) pesquisar o mercado; c) conhecer o mercado; d) falta de precisão no cálculo de custo; e) redimensionar o público-alvo; f) redimensionar o preço; g) desenvolver novas ferramentas; h) desenvolver novos negócios; i) aumentar o retorno sobre capital investido; e j) desenvolver barreiras contra a concorrência. Estes eventos em conjunto permitem identificar sete fases do processo empreendedor desta empresa: formação, monitoramento, experimentação, diagnóstico, networking, expansão, reconhecimento e fidelização.

Quadro 3 - Evolução das dimensões do modelo de negócio ao longo das fases do processo empreendedor - Empresa Cultcultura

DIMENSÕES DE MN		FASES DO PROCESSO EMPREENDEDOR		
		Formação	Experimentação	Diagnóstico
Criação de Valor	PV	Publicidade para empresa por meio de eventos culturais e divulgação da cultura via blog e mídia social		
	RC	Via blog	Conquista de cliente	
	SC	Artista desconhecidos	Artistas, Empresas e produtoras	Empresas e produtoras
	CN			
Configuração de Valor	AC		Atualizar o blog, publicação em mídia social e	Consultorias/cursos
	PP	Potenciais artistas, Design Museus	Design	Design e museus
	RP	Identificar, produzir e divulgar potenciais eventos culturais		
Apropriação de Valor	C\$	Identificação e publicação de conteúdo de cultura e elaboração de projeto de cultura	Identificação e publicação de conteúdo de cultura e elaboração de projeto de cultura de terceiros	Identificação e publicação de conteúdo de cultura
	R\$	Blog de projetos culturais, venda de espaço na divulgação de eventos culturais e pagamentos por formatação de projeto cultural e esportivo e cursos e consultoria Blog de projetos culturais, venda de	Blog de projetos culturais, venda de espaço na divulgação de eventos culturais e pagamentos por formatação de projeto cultural	

		espaço na divulgação de eventos culturais		
--	--	---	--	--

Fonte: Elaborado pelos autores a partir das entrevistas

Quadro 4 - Evolução das dimensões do modelo de negócio ao longo das fases do processo empreendedor - Empresa Domum

DIMENSÕES DE MN		FASES DO PROCESSO EMPREENDEDOR						
		Formação	Diagnóstico1	Diagnostico2	Reconhecimento	Expansão	Networking	Experimentação
Eventos		Projetar stand	Projetar stand e edificações	Projetar edificações com um design inovador	Publicidade em sites por clientes satisfeitos	Modificação na execução do projeto	Parcerias abrindo novos segmentos de mercado	Melhor apresentação do projeto
Concepção do negócio		Aquisição de cliente	Aquisição de cliente	Aquisição de cliente e personalização	Projeto de péssima qualidade para classe C			
Criação de Valor	PV	Feiras e eventos	Feiras e eventos, pessoa física classe C	Pessoa física classe C	Projetar edificações com um design inovador	Projetar e construir edificações com um design inovador	Projetar, construir e reformar edificações com um design inovador	Projeto, construção e reformas de edificações com um design inovador
	RC	Indicação	Indicação	Indicação, prospecção em sites de serviço de construção e facebook	Aquisição de cliente, personalização	Aquisição de cliente e personalização	Aquisição de cliente e personalização	Aquisição de cliente e personalização
	SC	Elaborar projeto de stand	Elaborar projeto de stand e imóveis residenciais	Elaborar projeto de imóveis residenciais	Pessoa física classe C	Pessoa física	Pessoa física e pessoa jurídica	Pessoa física pessoa jurídica
	CN			Cálculo estrutural	Indicação, prospecção em sites de serviço de construção, depoimento em sites	Indicação, prospecção em sites de serviço de construção, depoimento em sites	Indicação, prospecção em sites de serviço de construção, depoimento em sites	Indicação, prospecção em sites de serviço de construção, depoimento em sites de construção e facebook

					de construção e facebook	de construção e facebook	de construção e facebook	
Configuração de Valor	AC	Desenvolvedor projeto de stand	Desenvolvedor de projeto de stand e imóveis residenciais	Desenvolvedor de projeto de imóveis residenciais	Elaborar projeto de imóveis residenciais	Elaborar projeto e construir imóveis residenciais	Elaborar projeto e construir imóveis residenciais e reformar imóveis comerciais	Elaboração de projeto e construção de imóveis residenciais e reforma de imóveis comerciais
	PP	Desenvolvimento de projeto de stand	Desenvolvimento de projeto de stand	Desenvolvimento de projeto de imóveis residenciais	Calculo estrutural	Calculo estrutural	Calculo estrutural, empresas de cabeamentos de internet, telefone e câmeras	Calculo estrutural, empresas de cabeamentos de internet, telefone e câmeras
	RP	Pagamento por projeto stand	Pagamento por projeto de stand	Pagamento por projeto de imóveis residenciais	Desenvolvedor de projeto de imóveis residenciais	Desenvolvedor de projeto e construtor de imóveis residenciais	Desenvolvedor de projeto e construtor de imóveis residenciais e comerciais	Software 3D, Desenvolvedor de projeto e construtor de imóveis residenciais e comerciais
Apropriação de Valor	C\$				Desenvolvimento de projeto imóveis residenciais	Desenvolvimento de projeto e construção de imóveis residenciais	Desenvolvimento de projeto reforma e construção imóveis residenciais e comerciais	Desenvolvimento, reforma e construção de projeto imóveis residenciais e comerciais
	R\$				Pagamento por projeto de imóveis residenciais	Pagamento por projeto e construção de imóveis residenciais	pagamento por projeto, reformas e construção de imóveis residenciais e comerciais	pagamento por projeto, reformas e construção de imóveis residenciais e comerciais

Fonte: Elaborado pelos autores a partir das entrevistas

Quadro 5 - Evolução das dimensões do modelo de negócio ao longo das fases do processo empreendedor - Empresa Bluefive

DIMENSÕES DE MN		FASES DO PROCESSO EMPREENDEDOR								
		Formação	Diagnóstico	Monitoramento	Experimentação	Monitoramento	Diagnostico	Networking	Reconhecimento	Expansão
Eventos		Associar-se a um amigo	Percepção do negócio	Mudança de tecnologia	operacionalização do negócio	Entender o mercado	Delimitações do negócio	Busca por parceiros	divulgação em rede social	Lançamento de novos produtos
Concepção do negócio		Materiais didáticos virtuais	Materiais didáticos virtuais	Materiais didáticos virtuais	Materiais didáticos virtuais	Materiais didáticos virtuais	Materiais didáticos virtuais	Materiais didáticos virtuais	Materiais didáticos virtuais	Materiais didáticos virtuais
Criação de Valor	PV	Desenvolver conteúdos interativos virtuais	Desenvolver conteúdos interativos virtuais para escola de idiomas	A tecnologia aproximando alunos e ensino por meio de conteúdos interativos virtuais	A tecnologia aproximando alunos e ensino por meio de conteúdos interativos virtuais	A tecnologia aproximando alunos e ensino por meio de conteúdos interativos virtuais	A tecnologia aproximando alunos e ensino por meio de conteúdos interativos virtuais			
	RC	Personalizado	Personalizado	Personalizado	Personalizado	Personalizado	Personalizado	Personalizado	Personalizado e aquisição de cliente	Personalizado e aquisição de cliente
	SC	fundamental 1, fundamental 2 e escolas de idiomas	Fundamental 1, fundamental 2 e escolas de idiomas	Fundamental 1, fundamental 2 e escolas de idiomas	Fundamental 1, fundamental 2 e escolas de idiomas	Fundamental 1, fundamental 2 e escolas de idiomas	Fundamental 1, fundamental 2 e escolas de idiomas	Fundamental 1, fundamental 2 e escolas de idiomas	Fundamental 1, fundamental 2 e escolas de idiomas	Fundamental 1, fundamental 2 e escolas de idiomas
	CN	Rede social	Rede social	Rede social	Rede social, feiras, publicidade em revistas e prospecção direta	Rede social, feiras, publicidade em revistas e prospecção direta	Rede social, feiras, publicidade em revistas e prospecção direta	Rede social, feiras, publicidade em revistas e prospecção direta, Rede de relacionamento pessoal	Rede social, feiras, publicidade em revistas e prospecção direta, networking	Rede social, feiras, publicidade em revistas, prospecção direta, networking, site da empresa, google play e Apple store
AC	Desenvolver conteúdos	Desenvolver conteúdos	Desenvolver conteúdos	Desenvolver conteúdos	Desenvolver conteúdos	Desenvolver conteúdos	Desenvolver conteúdos	Desenvolver conteúdos	Desenvolver conteúdos	

Configuração de Valor		interativos virtuais								
	PP	Aquisição de tecnologia								
	RP	Tecnológico	Tecnológico e desenvolvedores	Nova tecnologia e desenvolvedores	Nova tecnológica e desenvolvedores	Nova tecnológica e desenvolvedores	Nova tecnológica e desenvolvedores	Nova tecnológica e desenvolvedores	Nova tecnológica e desenvolvedores	Nova tecnológica e desenvolvedores
Apropriação de Valor	C\$	Conteúdo interativos virtuais								
	R\$	Pagamento por desenvolvimento de conteúdo interativos virtuais e direito autoral	Pagamento por desenvolvimento de conteúdo interativos virtuais e direito autoral	Pagamento por desenvolvimento de conteúdo interativos virtuais e direito autoral	Pagamento por desenvolvimento de conteúdo interativos virtuais e direito autoral	Pagamento por desenvolvimento de conteúdo interativos virtuais e direito autoral	Pagamento por desenvolvimento de conteúdo interativos virtuais e direito autoral	Pagamento por desenvolvimento de conteúdo interativos virtuais e direito autoral	Pagamento por desenvolvimento de conteúdo interativos virtuais e direito autoral	Pagamento por desenvolvimento de conteúdo interativos virtuais, direito autoral e venda de aplicativo

Fonte: Elaborado pelos autores a partir das entrevistas

Quadro 6 - Evolução das dimensões do modelo de negócio ao longo das fases do processo empreendedor – Empresa Reuni.me

DIMENSÕES DE MN		FASES DO PROCESSO EMPREENDEDOR			
		Formação	Monitoramento	Experimentação	Diagnóstico
Eventos		Operar um negócio anterior	Pesquisar o mercado	Conhecer o mercado	Falta de precisão no cálculo de custo
Concepção do negócio		Ferramenta de comunicação para Universidades			
Criação de Valor	PV	Publicidade segmentada para empresas e ferramenta colaborativa de comunicação dentro de universidades	Publicidade segmentada para empresas e ferramenta colaborativa de comunicação free dentro de universidades	Publicidade segmentada para empresas e ferramenta colaborativa de comunicação free dentro de universidades	Publicidade segmentada para empresas e ferramenta colaborativa de comunicação free dentro de universidades
	RC	Conquista de cliente	Conquista de cliente	conquista de cliente	Conquista de cliente
	SC	Empresas interessadas no público universitário	Grandes marcas interessadas no público universitário	Grandes marcas interessadas no público universitário	Grandes marcas interessadas no público universitário
	CN	Agências publicitárias	Agências publicitárias	Agências publicitárias	Agências publicitárias
Configuração de Valor	AC	Gestão da plataforma	Gestão da plataforma	Gestão da plataforma	Gestão da plataforma
	PP	Agencias publicitárias e universidade	Agencias publicitárias, universidade, Uol e Blog auto	Agências publicitárias, universidade, Uol e Blog auto	Agências publicitárias, universidade, Uol e Blog auto
	RP	Manutenção da plataforma	Manutenção da plataforma	Manutenção da plataforma	Manutenção da plataforma
Apropriação de Valor	C\$	Implantação e manutenção da plataforma	Implantação e manutenção da plataforma	Implantação e manutenção da plataforma e falta de empresas anunciantes	Implantação e manutenção da plataforma, falta de empresas anunciantes e custo extra de equipamento
	R\$	Venda de espaço publicitário	Venda de grandes pacotes de espaço publicitário	Venda de grandes pacotes de espaço publicitário	Venda de grandes pacotes de espaço publicitário

DIMENSÕES DE MN		FASES DO PROCESSO EMPREENDEDOR					
		Experimentação	Networking	Expansão	Reconhecimento	Diagnóstico	Fidelização
Eventos		Redimensionar o público-alvo	Redimensionar o preço	Desenvolver novas ferramentas	Desenvolver novos negócios	Aumentar o retorno sobre capital investido	Desenvolver barreiras contra a concorrência
Concepção do negócio							
Criação de Valor	PV	Publicidade segmentada para empresas e ferramenta colaborativa de comunicação free dentro de universidades	Publicidade segmentada para empresas e ferramenta colaborativa de comunicação free dentro de universidades	Publicidade segmentada para empresas e ferramenta colaborativa de comunicação free dentro de universidades	Publicidade segmentada para empresas e ferramenta colaborativa de comunicação free dentro de universidades	Publicidade segmentada para empresas e ferramenta colaborativa de comunicação free dentro de universidades	Publicidade segmentada para empresas e ferramenta colaborativa de comunicação free dentro de universidades
	RC	Conquista de cliente					
	SC	Grandes marcas e marcas intermediárias interessadas no público universitário	Grandes marcas e marcas intermediárias interessadas no público universitário	Grandes marcas e marcas intermediárias interessadas no público universitário	Grandes marcas e marcas intermediárias interessadas no público universitário	Grandes marcas e marcas intermediárias interessadas no público universitário	Grandes marcas e marcas intermediárias interessadas no público universitário
	CN	Agências publicitárias e prospecção direta	Agências publicitárias e prospecção direta	Agências publicitárias e visibilidade na universidade e prospecção direta	Agências publicitárias e visibilidade na universidade e prospecção direta	Prospecção direta e visibilidade na universidade	Prospecção direta e visibilidade na universidade
Configuração de Valor	AC	Gestão da plataforma					
	PP	Agências publicitárias, universidade, Uol e Blog auto					

	RP	Manutenção da plataforma	Manutenção da plataforma	Manutenção da plataforma	Manutenção da plataforma	Manutenção da plataforma	Manutenção da plataforma
Apropriação de Valor	C\$	Implantação e manutenção da plataforma, falta de empresas anunciantes e custo extra de equipamento	Implantação e manutenção da plataforma, falta de empresas anunciantes e custo extra de equipamento	Implantação e manutenção da plataforma e desenvolvimento de aplicativo e mecanismo de controle de resultado de ações	Implantação e manutenção da plataforma e desenvolvimento de aplicativo e mecanismo de controle de resultado de ações	Implantação e manutenção da plataforma e desenvolvimento de aplicativo e mecanismo de controle de resultado de ações	Implantação e manutenção da plataforma e desenvolvimento de aplicativo, mecanismo de controle de resultado de ações e desenvolvimento de mecanismo de barreira
	R\$	Venda de grandes pacotes de espaço publicitário	Venda de pequenos, médios e grandes pacotes de espaço publicitário	Venda de pequenos, médios e grandes pacotes de espaço publicitário e comissão por venda de produtos/serviço de terceiros	Venda de pequenos, médios e grandes pacotes de espaço publicitário e comissão por venda de produtos/serviço de terceiros	Venda de pequenos, médios e grandes pacotes de espaço publicitário e comissão por venda de produtos/serviço de terceiros	Venda de pequenos, médios e grandes pacotes de espaço publicitário e comissão por venda de produtos/serviços de terceiros

Fonte: Elaborado pelos autores a partir das entrevistas

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base na tipologia de eventos identificados nas fases do processo empreendedor, foram analisados os três processos que conformam um modelo de negócio: criação de valor, configuração de valor e apropriação de valor.

A criação de valor foi analisada a partir de quatro dimensões do modelo de negócio: proposta de valor, relacionamento com o cliente, segmento de cliente e canais. Criar valor para cliente/mercado alvo é uma atividade apontada como complexa por Chesbrough e Rosenbloom (2002), a escolha de um mercado para a proposta de valor fornece a lógica heurística necessária para a conversão entre os domínios, ao especificar um grupo de clientes ou um segmento de mercado a quem a proposição de valor será atraente e de quem os recursos serão recebidos é parte fundamental na criação de um modelo de negócio (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002).

A configuração do valor foi analisada a partir das dimensões de recursos, atividades e parceiros. Conforme apontam Osterwalder & Pigneur (2010) as dimensões que compõem a configuração de valor são os responsáveis por fazerem o modelo de negócio funcionar, definidas em essência pelas formas de transação com fornecedores, clientes e parceiros nos novos negócios.

O modelo de negócio de uma empresa elucidada como uma organização está ligada e como ela se envolve em trocas econômicas com stakeholders, a fim de criar valor para todos os parceiros da troca (ZOTT; AMIT, 2005). Os empresários devem explicitamente se concentrar no relacionamento com seus clientes-chave na concepção do modelo de negócio (BRETTEL; STRESE; FLATTEN, 2012), da mesma forma, Teece (2010) aponta que uma das questões centrais na avaliação de modelos de negócio é a definição das estruturas (contratuais) necessárias para combinar as atividades que devem ser executadas para entregar valor para o consumidor.

Neste artigo, as fases que compõem a configuração do valor identificadas foram: reconhecimento, networking, experimentação, diagnóstico e expansão. Pode-se dizer que as fases de networking e diagnóstico do processo empreendedor são as mais agudas no processo da construção deste bloco.

Quanto à apropriação do valor, Chesbrough e Rosenbloom (2002) apontam que ela se dá por meio do processo da articulação de uma proposta de valor latente na nova tecnologia a qual exige uma definição preliminar da oferta do produto e de que forma o cliente pode usá-lo. Uma empresa para operacionalizar sua proposta de valor deverá optar entre dois modelos básicos: competir por preço ou por qualidade (LINDER; CANTRELL,

2000). A identificação de um mercado também é necessária para definir a "arquitetura das receitas", como um cliente vai pagar, quanto cobrar e como o valor criado será rateado entre os clientes, a própria empresa e seus fornecedores (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002).

Neste bloco do MN, as empresas estão preocupadas como os clientes iram pagar e quanto iram pagam (LINDER; CANTRELL, 2000; CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010), mas não menos importante qual o custo para ofertar a proposta de valor para no final obterem lucro (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010), neste processo a fase de networking responde de forma mais aguda para construção das dimensões que compõem este bloco, seguida pela fase de expansão que ocupa lugar significativo neste processo.

Neste estudo a apropriação de valor é composta, conforme o BMC (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010), pela estrutura de custo e fontes de renda. A estrutura de custo descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios. Na estrutura de custo estão os custos mais importantes envolvidos na operação de um modelo de negócios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010), e o componente Fontes de Receita, que representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de cliente (os custos devem ser subtraídos da renda para gerar o lucro). Segundo os autores, se o cliente é o coração de um modelo de negócios, o componente fontes de receita é a rede de artérias.

Na análise do processo evolutivo do modelo de negócio das empresas aqui analisadas, não foi identificada uma sequência a ser seguida, mas se observou que as empresas a partir da fase de formação transitam nestas fases, e até em algum momento retornando a uma fase já percorrida. As fases de diagnóstico e networking mostraram-se mais ativas que as demais, no que se diz respeito à alteração nas dimensões dos modelos de negócio. Notou-se ainda que as fases de formação, reconhecimento, networking, experimentação, diagnóstico e expansão são comuns as empresas pesquisadas. A fase de fidelização só foi identificada em duas empresas e a fase de monitoramento em uma.

A evolução do modelo de negócio indica que, dependendo da fase do processo empreendedor em que a empresa se encontra, haverá mais ou menos alterações nos blocos que constitui o MN. Nesta evolução, destaca-se a criação de valor como o bloco que mais sofreu alterações, sendo na fase de diagnóstico e networking é que ocorreu o maior número de alterações.

A partir dos eventos comuns nas empresas pesquisadas, foi identificado um total de 79 alterações nos componentes do modelo de negócio destas empresas (Quadro 7). O evento de formação não é identificado no quadro por tratar-se da fase inicial das empresas, ou seja, as alterações nas dimensões do modelo de negócio das empresas iniciam suas alterações a partir dele.

Quadro 7 - Alterações nos modelos de negócio

Blocos MN	Dimensões MN	Experimentação	Diagnóstico	Expansão	Networking	Reconhecimento	Total
Criação de Valor	PV	1	5	2	4	2	14
	RC	1	1	0	0	1	3
	SC	2	3	1	1	0	7
	CN	2	3	1	2	3	11
Configuração do Valor	AC	1	3	1	4	1	10
	PP	1	1	0	3	0	5
	RP	2	3	1	1	0	7
Apropriação do valor	C\$	2	2	3	3	0	10
	R\$	1	1	3	5	2	12
	Total	13	22	12	23	9	79

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das análises

Quando comparamos as alterações no MN de cada empresa, observa-se que a empresa Cultcultura e a Domum apresentam maior número de alteração em seus modelos de negócio do que a empresa Bluefive e a Reuni.me. Esta divergência pode ser creditada ao fato de as duas primeiras terem fundadores que não possuem experiência empreendedora, experiência verificada nos empreendedores das outras duas empresas.

6 CONCLUSÃO

Este artigo buscou analisar o seguinte problema de pesquisa: Como as dimensões de modelo de negócio evoluem na medida em que uma empresa se estabelece?

Como apresentado no referencial teórico, nota-se que a literatura de MN é abordada a partir da definição de seus elementos componentes, que giram em torno do tripé: como criar, entregar o valor e apropriar-se dele, suposições fundamentais do núcleo do programa de modelo de negócio. Todavia, o processo inicial de concepção do negócio, bem como as etapas subsequentes de evolução, não é captado nos frameworks de modelo de negócio.

A principal contribuição teórica deste artigo é o modelo conceitual proposto, tendo como perspectiva metodológica a abordagem de processos. O modelo contempla o

processo empreendedor desde sua concepção até a construção do MN ideal para aquela atividade específica, com base no tripé da criação, configuração e apropriação de valor.

A literatura de empreendedorismo ao abordar o processo empreendedor a partir do reconhecimento e avaliação de oportunidades, permite explicar principalmente o processo de criação de valor. Depois disso, o empresário inicia um processo de configuração do valor, onde ele levanta recursos para desenvolver e comercializar uma solução, a qual espera-se que resulte na apropriação do valor, ou seja, no retorno com as vendas dos produtos ou serviços.

A evolução do modelo de negócio a partir da abordagem dos blocos de criação de valor, configuração de valor e apropriação do valor aponta para uma maior atividade no bloco de criação de valor na construção do modelo de negócio das empresas pesquisadas. Este bloco foi o que sofreu mais alterações ao longo do processo de construção de seus modelos de negócio.

Sarasvathy (2001), que, ao desenvolver a teoria effectuation, pressupõe que as oportunidades empresariais sejam subjetivas, socialmente construídas e criadas por um empresário por meio de um processo de promulgação. Na fase inicial de concepção do negócio, notou-se que a oportunidade identificada e posteriormente explorada na constituição da empresa está associada à experiência ou ao conhecimento que os indivíduos tinham, associada à crença de que eles poderiam operacionalizar esta oportunidade a fim de obter um retorno financeiro.

Esse papel da experiência do empreendedor no desenvolvimento de negócios anteriores se confirma neste artigo. Empresas que têm à frente um empreendedor sem experiência em outros empreendimentos passam por um processo mais intenso de alterações nas suas dimensões do MN do que as empresas que têm à frente um empreendedor com experiência em outras empresas, ocorrendo essas alterações paulatinamente.

Do ponto de vista da configuração do valor, embora alguns empresários tenham claramente formulado um modelo ao iniciar um empreendimento, muitos começam com modelos parcialmente formados e estratégias incompletas. Conforme aponta Teece (2010), a concepção de um novo modelo de negócios exige criatividade, percepção e uma boa dose de informação do cliente, concorrente e fornecedor. Um empresário pode ser capaz de intuir um novo modelo, mas não será capaz de racionalizar e articulá-lo totalmente; assim, experimentação e aprendizagem são necessárias.

As limitações deste estudo estão relacionadas com a natureza da pesquisa qualitativa, em que não é possível a generalização dos seus achados. Para futuras pesquisas, fica a sugestão de ampliar o escopo da pesquisa, de modo a se identificar possíveis variações das mudanças nas dimensões do modelo de negócio em função de dinâmicas setoriais distintas, ou mesmo diferenças decorrentes do perfil dos empreendedores, que podem gerar dinâmicas distintas nas dimensões de modelo de negócio ao longo das fases do processo empreendedor. Outrossim, uma pesquisa de mais amplo escopo pode permitir a identificação de diferentes fases do processo empreendedor.

Outra possibilidade de pesquisa é aprofundar no estudo individual de cada empresa, analisando a evolução do seu modelo de negócio a partir de um horizonte temporal mais amplo, incluindo também novos atores participantes desse processo.

Por fim, vale destacar desenvolvimentos teóricos recentes na análise dos processos de criação, configuração e apropriação do valor, conforme desenvolvido em Silva e Meirelles (2019). Partindo de uma concepção mais ampla desses processos, a autora aponta para uma articulação desses processos de forma cíclica, e não sequencial, conforme desenvolvido neste artigo.

REFERÊNCIAS

AQUINO, M. H. Evolução do modelo de negócio no processo empreendedor de startups: um estudo exploratório. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresa) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo. 122f. 2015.

ALVAREZ, S.; BARNEY, J. Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, v. 1, n 1-2, p. 11-26m 2007

ARDICHVILI, A.; CARDOZO, R.; RAY, S. A theory of entrepreneurial opportunity identifica-tion and development. *Journal of Business Venturing*, v. 18, n. 1, p. 105-123, 2003.

AREND, R. J. The business model: present and future - beyond a skeuomorph. *Strategic Organ-ization*, v. 11, n. 4, p. 390-402, 2013.

BAKER, T.; NELSON, R. E. Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, v. 50, n. 3. p. 329-366, 2005.

BARON, Robert A.; SHANE, Scott Andrew. Empreendedorismo: uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007, 443 p.

BHAVE, M. P. A process model of entrepreneurial venture creation. *Journal of Business Venturing Creation*, New York, v. 9, p. 223-242, 1994.

BIRD, B. J. Implementing entrepreneurial ideas: the case for intention. *Academy of Management Review*, v. 13, p. 442-453, 1988.

BLANK, S. G.; DORF, B. The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company. California: K&S Ranch, 2012.

BRETTEL, M.; STRESE, S.; FLATTEN, T.C. Improving the models with performance of business relationship marketing efforts: an entrepreneurial perspective. *European Management Journal*, v. 30, n. 2. p. 85-98, 2012.

BRUYAT, C.; JULIEN, P. A. Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, v. 16, p. 165-180, 2000.

BYGRAVE, W. D.; HOFER, C. W. Theory and Practice, Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 16, n. 2, p. 13-22, 1991.

CARLAND, J. W. et al. Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. *Academy of Management Review*, v. 9, p. 354-359, 1984.

CASSON, M. The entrepreneur. Totowa: Barnes and Noble Books, 1982.

CHESBROUGH, H. W.; ROSENBLUM, R. S. The role of business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies. *Industrial and Corporate Change*, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.

DEMIL, B.; LECOCQ. X. Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2, p. 227-246, 2010.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 299 p.

FILION, Louis Jacques. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: Identifique uma visão e avalie seu sistema. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 31, n. 3. p. 63-71, jul/set. 1991.

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

GARTNER, W. B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 4, p. 696-706, 1985.

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

KIRZNER, I. M. Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an austrian approach. *Journal of Economic Literature*, v. 35, n. 1, p. 60-85, 1997.

LANGLEY, A. Process Thinking in Strategic Organization. *Strategic Organization*, v. 5, -
3.p. 271-282, Aug. 2007.

LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. *The Academy of Management Review*, v. 24, n. 4, p. 691-710, 1999.

LECOCQ, X.; DEMIL, B.; VENTURA, J. Business models as a research program in strategic management: an appraisal based on lakatos. *M@n@gement*, v. 13, n. 4, p. 214-225, 2010.

LINDER, J.; CANTRELIL, S. Changing business models: surveying the landscape. Institute for Strategic Change, 2000. Disponível em: <<http://course.shufe.edu.cn/jpkc/zhanlue/upfiles/ediv/201002/20100224120954pdf>>

MOROZ, P. W.; HINDLE, K. Entrepreneurship as a process: toward harmonizing multiple perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 36, n. 4, p. 78 1-818, 2012.

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

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business model generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

POOLE, M. S. et al. *Organizational change and innovation process*. Oxford: Oxford University Press, 2000.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 2, p. 243-288, 2001.

SCHUMPETER, Joseph A. *Economistas: teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SHAH, S. K.; TRIPSAS, M. The accidental entrepreneur: the emergent and collective process of user entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, v. 1, n. 1-2, p. 123-140, 2007.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 217-26, 2000.

SHANE, S. A. *A general theory of entrepreneurship: the individual-opportunity nexus*. Northampton: Edward Elgar, 2003. 327 p.

SILVA E MEIRELLES, D. Business Model and Strategy: In Search of Dialog through Value Perspective. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 23, n. 6, art. 6, pp. 786-806, novembro/dezembro, 2019.

STEVENSON, H. H.; ROBERTS, M. J.; GROUSBECK, H. I. *New business ventures and the entrepreneur*. Irwin: Homewood, 1985.

SELLTIZ, C. et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EDUSP, 1975.

STEVENSON, H. H.; ROBERTS, M. J.; GROUSBECK, H. I. *New business ventures and the entrepreneur*. Irwin: Homewood, 1985.

STEWART JR, W. H. et al. A proclivity for entrepreneurship: a comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers. *Journal of Business Venturing*, v. 14, n. 2, p. 189-214, 1999.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and micro foundations of (Sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, California, v. 28, n. 13, p. 1319-1335, Dec. 2007.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3. p. 172-194, Abr./Jun. 2010.

TIMMONS, Jeffrey A. *New venture creation: entrepreneurship for the 21st century*. 5th ed. Boston: Irwin, 1999. 612 p.

VAN DE VEN, A. H HUBER, G.P. Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organization Science*, v, 1, n. 3, p. 213-219, 1990.

VAN DE VEN, A. H; POOLE, M. S. Explaining development and change in organizations *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, p. S10-540, 1995.

VAN DE VEN, A.; ENGLEMAN, R. Event and outcome-driven explanations of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, v. 19, n. 3, p. 343-358, 2004.

VENKATARAMAN, S. The distinctive domain of entrepreneurship research: an editor's perspective. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, v. 3, p. 119-38, 1997.

ZOTT, C.; AMIT, R. Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, v. 18, n. 2, p. 181-199, Mar. 2005.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, v. 40, n. 5, p.1019-1042, May 2011.