



VINICIUS LUIZ FERRAZ MINATOGAWA

**Estudo e Adaptação de um Método de Gestão
de Desempenho de Modelos de Negócios em
uma Empresa Nascente de Base Tecnológica
(Startup)**

59/2013

CAMPINAS
2013



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA

VINICIUS LUIZ FERRAZ MINATOGAWA

Estudo e Adaptação de um Método de Gestão de Desempenho de Modelos de Negócios em uma Empresa Nascente de Base Tecnológica (Startup)

Orientador: Prof. Dr. Antonio Batocchio

Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Engenharia Mecânica da Universidade Estadual de Campinas para obtenção do título de Mestre em Engenharia Mecânica, na Área de Materiais e Processos de Fabricação

ESTE EXEMPLAR CORRESPONDE À VERSÃO
FINAL DA DISSERTAÇÃO DEFENDIDA PELO(A)
ALUNO(A) VINICIUS LUIZ FERRAZ
MINATOGAWA..... E ORIENTADA PELO(A)
PROF(A). DR(A) Antonio Batocchio

.....
ASSINATURA DO(A) ORIENTADOR(A)

CAMPINAS
2013

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Área de Engenharia e Arquitetura
Rose Meire da Silva - CRB 8/5974

M661e Minatogawa, Vinicius Luiz Ferraz, 1990-
Estudo e adaptação de um método de gestão de desempenho de modelos de negócios em uma empresa nascente de base tecnológica (*startup*) / Vinicius Luiz Ferraz Minatogawa. – Campinas, SP : [s.n.], 2013.

Orientador: Antonio Batocchio.
Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica.

1. Avaliação de desempenho. 2. Gestão de negócios. 3. Ferramentas de gestão. 4. Gestão de empresas. 5. Plano de gestão. I. Batocchio, Antonio, 1953-. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Engenharia Mecânica. III. Título.

Informações para Biblioteca Digital

Título em outro idioma: Study and adaptation of a business model's performance evaluation method in a startup firm

Palavras-chave em inglês:

Performance evaluation

Management businesses

Management tools

Management of companies

Management plan

Área de concentração: Materiais e Processos de Fabricação

Titulação: Mestre em Engenharia Mecânica

Banca examinadora:

Antonio Batocchio [Orientador]

Antonio Batocchio

Iris Bento da Silva

Oswaldo Luiz Gonçalves Quelhas

Data de defesa: 04-06-2013

Programa de Pós-Graduação: Engenharia Mecânica

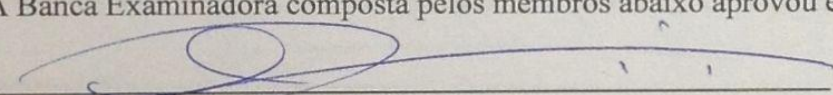
**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA
DEPARTAMENTO DE FABRICAÇÃO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO ACADÊMICO

**Estudo e Adaptação de um Método de Gestão
de Desempenho de Modelos de Negócios em
uma Empresa Nascente de Base Tecnológica
(Startup)**

Autor: Vinicius Luiz Ferraz Minatogawa
Orientador: Prof. Dr. Antonio Batocchio.

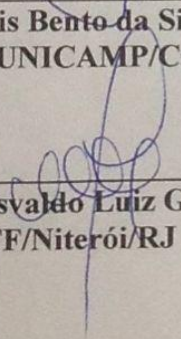
A Banca Examinadora composta pelos membros abaixo aprovou esta Dissertação:



Prof. Dr. Antonio Batocchio, Presidente
DEF/FEM/UNICAMP/Campinas/SP



Prof. Dr. Iris Bento da Silva
DEF/FEM/UNICAMP/Campinas/SP



Prof. Dr. Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas
LATEC/UFF/Niterói/RJ

Campinas, 04 de Junho de 2013.

Dedico este trabalho à minha avó Setsuko Minatogawa, que tem me ensinado que sempre é possível aprender.

Agradecimentos

Esse período de produção da dissertação foi bastante trabalhoso, todavia muito divertido. Não teria conseguido nada sem meus pais Marcos Moukin Minatogawa e Tereza Cristina Ferraz Minatogawa. Estes, juntos a meus irmãos, Gabriel José Ferraz Minatogawa e Rafael Francisco Ferraz Minatogawa, são minhas estruturas. Ainda em família, seria impossível realizar esse trabalho sem minha tia Marcia Minatogawa Carvalho, e meu tio Adriano de Paula Barbosa Carvalho, que me acolheram em seu lar por diversas vezes. Agradeço também a uma pessoa que sempre cuidou de mim, minha tia (de coração) Maria Therezinha Rosalen Furlan e sua família. Devo lembrar que esses agradecimentos são referentes a todos os que de alguma neste período tiveram uma contribuição na minha vida, por esses motivos agradeço a meu tio Mario Junqueira Ferraz Neto e sua família. Devo agradecer também a pai Joaquim de Angola, que protege minha casa e as pessoas que amo. Aqui vale um agradecimento especial, a uma das melhores pessoas que conheci nos últimos anos, meu amigo Jefferson de Souza Pinto. Nunca vou deixar de agradecer a uma das pessoas que mais me incentiva, que acredita em mim, professora Maria Cristina Aranda, sem ela nada disso seria possível. Fiz grandes amizades nesse meu período na Universidade Estadual de Campinas, desde colegas mais próximos de cada dia de laboratório, a outros tantos que partilham dos mesmos sonhos que eu. Em especial agradeço Caio Reis Moretti Pinna, grande amigo, juntos temos colecionados aventuras em nossas carreiras. Tenho que agradecer a outro grande amigo nesse sentido, Eduardo Vitorelli Ferreira dos Santos. Um agradecimento especial deve ser feito. A meu orientador, Professor Antonio Batocchio agradeço não apenas pela orientação nesse mestrado, mas por sempre me orientar quanto a postura de um profissional ético. É um privilégio ser seu orientado. *In memoriam*, agradeço a quatro pessoas fundamentais na minha formatação. Minha avó Rima Ticle Ferraz, meus avôs Luiz Moukin Minatogawa e José Carlos Junqueira Ferraz, e a meu tio Aodercio Furlan.

As convicções são inimigas mais perigosas da verdade do que as mentiras
Friedrich Nietzsche

Resumo

Organizações *startup*, por vezes, apresentarão a necessidade do estudo de modelos de negócios. Isso se deve, em suma, para que seja possível definir apropriadamente a maneira pela qual essas empresas propõem, distribuem e capturam valor. Todavia, ainda que desenvolvido um modelo de negócio, não é claro na literatura um método para que organizações *startup* possam gerenciar o desempenho desses arquétipos. A dissertação terá como intuito adaptar em organizações *startup* um método de avaliação de desempenho de modelos de negócios. Para tal o trabalho se valerá das práticas do *Balanced Scorecard*, combinadas a um método de representação de modelos de negócios, o *Business Model Canvas*. Sob o ponto de vista de metodologia científica será realizada uma pesquisa de natureza aplicada, de objetivo exploratório e de abordagem qualitativa. Compreendendo como procedimentos técnicos pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A adaptação do método proposto, e a conseqüente análise de dados, pode fornecer a gestores de organizações *startup* uma ferramenta que permita a aferição constante do desempenho de modelos de negócios.

Palavras Chave: *Startups*, Avaliação de Desempenho, *Balanced Scorecard*, Modelos de Negócios, *Business Model Canvas*, Inovação.

Abstract

Startups firms, will demand the necessity of business models studies, occasionally. This is due, in a nutshell, to make possible to define properly the way in which these firms will offer, distribute and capture value. However, after the construction of a business model, it is not clear in the literature a method for assist startup firms on managing the performance of their business model. This work will aim to adapt, for Startups firms, a method of performance management of business models. For this purpose, this dissertation will make use of the Balanced Scorecard practices, combined with a method for represent business model logic, the Business Model Canvas. About the scientific methodology, this research is going to be of applied nature, exploratory objectives and qualitative approach. As technical procedures this work is going to use bibliographical research and case studies. The adaptation of the proposed method, and the resulting data analysis, may provide to managers of startup firms, a tool that provides the constant measurement of business model performance.

Keywords: *Startups, Performance Management, Balanced Scorecard, Business Models, Business Model Canvas, Innovation.*

Lista de Figuras

Figura 1: Fontes de Crescimento da produtividade agregada	1
Figura 2: Classificação dos tipos de pesquisa	11
Figura 3: Modelo de Greiner (1972)	19
Figura 4: Modelo de ciclo de vida das organizações de Adizes (1979)	21
Figura 5: Modelo de Churchill e Lewis (1983)	22
Figura 6: Modelo de evolução de empresa de alta tecnologia de Bell (1991)	26
Figura 7: Relação de artigos de modelos de negócios por anos	31
Figura 8: Primeira versão da ontologia de modelos de negócios	39
Figura 9: Segunda versão da ontologia de modelos de negócios	41
Figura 10: Estrutura de relações dos blocos de construção do <i>Business Model Canvas</i>	41
Figura 11: Business Model Canvas	42
Figura 12: Representação da ligação das medidas de desempenho do Balanced Scorecard	52
Figura 13: Estrutura para a tradução da estratégia em termos operacionais	53
Figura 14: Medidas essenciais para a perspectiva de clientes	55
Figura 15: Fontes de aprendizado e crescimento	59
Figura 16: Esquema de construção do método proposto	62
Figura 17: Fluxo de etapas para o desenvolvimento do método de avaliação de desempenho de modelos de negócios	64
Figura 18: Análise de modelos de negócios sob diferentes perspectivas do Balanced Scorecard	71
Figura 19: Painel genérico de análise de desempenho de modelos de negócios	73
Figura 20: Primeira versão do modelo de negócio da “M”	78
Figura 21: Relação entre fornecedora de vídeo e seus consumidores	79
Figura 22: Gestão e distribuição de vídeos na internet	80
Figura 23: Centro de distribuição	81
Figura 24: Relação entre canais e segmentos de clientes do modelo de negócios da “M”	82
Figura 25: Segunda versão do modelo de negócios da “M”, após aplicação do método de avaliação	107

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Contexto	1
1.2 Problema de pesquisa	2
1.3 Hipótese.....	4
1.4 Objetivos do trabalho	5
1.4.1 Objetivo geral	5
1.4.2 Objetivos específicos.....	5
1.5 Justificativa.....	6
1.6 Metodologia científica.....	10
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	12
2.1 Empresas nascentes de base tecnológica (<i>Startup</i>).....	13
2.1.1 Importância das empresas nascentes de base tecnológica (<i>Startup</i>).....	13
2.1.2 Definições de empresas nascentes de base tecnológica (<i>Startup</i>)	16
2.1.3 Modelos de desenvolvimento de empresas	18
2.1.3.1 O modelo de Greiner (1972).....	18
2.1.3.2 O modelo de Adizes (1979).....	20
2.1.3.3 O modelo de Churchill e Lewis (1983)	22
2.1.4 Modelos de desenvolvimento de empresas de alta tecnologia	23
2.1.4.1 Modelo de Kazanjian e Drazin (1989)	23
2.1.4.2 Modelo de Levy (1998)	24
2.1.3.3 Modelo de Bell (1991).....	25
2.1.5 Conceituação de organizações <i>startup</i>	26
2.1.6 Considerações sobre <i>Startups</i>	28
2.2 <i>Business Model Canvas</i>	29
2.2.1 Modelos de negócios	29
2.2.1.1 Contextualização histórica de modelos de negócios	30
2.2.1.2 Conceituação de modelos de negócios	33
2.2.2 Origens e evoluções do <i>Business Model Canvas</i>	38
2.2.2.1 Osterwalder e Pigneur (2003).....	38
2.2.2.2 Osterwalder (2004).....	40
2.2.2.3 Osterwalder e Pigneur (2010).....	41
2.2.4 Considerações finais quanto ao <i>Business Model Canvas</i>	43

2.3. <i>Balanced Scorecard</i>	44
2.3.1 Gestão de desempenho	44
2.3.2 Origens e evoluções do <i>Balanced Scorecard</i>	46
2.3.3 <i>Balanced Scorecard</i> e a mensuração da estratégia.....	51
2.3.3.1 Perspectivas Financeira	53
2.3.3.1 Perspectivas de Clientes	55
2.3.3.2 Perspectivas de Processos internos.....	57
2.3.3.1 Perspectivas de aprendizado e crescimento.....	59
2.3.4 Considerações sobre o <i>Balanced Scorecard</i>	60
3 MÉTODO PROPOSTO.....	61
3.1 Etapas do Método	62
3.1.1 Etapa 1: Representação do modelo de negócio da organização <i>startup</i>	65
3.1.2 Etapa 2: Seleção de indicadores de desempenho para as escolhas do modelo de negócios	65
3.1.3 Etapa 3: Mensuração atual dos indicadores de desempenho selecionados	66
3.1.4 Etapa 4: Criação de metas para os indicadores de desempenho selecionados	67
3.1.5 Etapa 5: Estabelecimento de iniciativas para alcançar as metas criadas	67
3.1.6 Processo iterativo.....	68
3.2 Aderência teórica da combinação proposta	71
3.3 Ferramenta desenvolvida para aplicação do método.....	72
3.4 Considerações sobre o método proposto	74
4 ESTUDO DE CASO	75
4.1 Contextualização e caracterização da <i>startup</i> “M”.....	76
4.2 Aplicação do quadro de modelos de negócios na Empresa “M”	77
4.2.1 Segmento de Clientes	78
4.2.2 Proposta de valor	79
4.2.3 Canais	82
4.2.4 Fontes de Receita.....	83
4.2.5 Relacionamento com Clientes	83
4.2.6 Recursos Chave	84
4.2.7 Atividades Chave.....	84
4.2.8 Parceiros Chave	84
4.2.9 Estrutura de Custos.....	85
4.3 Painéis de avaliação de desempenho dos blocos do quadro de modelos de negócios....	85

4.3.1 Painel do bloco de segmentos de clientes.....	86
4.3.2 Painel do bloco de proposta de valor.....	87
4.3.3 Painel do bloco de fontes de receita	88
4.3.4 Painel do bloco de canais	90
4.3.5 Painel do bloco de relacionamento com clientes.....	92
4.3.6 Painel do bloco de recursos chave.....	93
4.3.7 Painel do bloco de atividades chave	95
4.3.8 Painel do bloco de parceiros chave	96
4.3.9 Painel do bloco de custos	97
4.4 Resultados obtidos.....	98
4.4.1 Resultados do painel de segmentos de clientes	98
4.4.2 Resultados do painel de proposta de valor	99
4.4.3 Resultados do painel de fontes de receita.....	100
4.4.4 Resultados do painel de canais	100
4.4.5 Resultados do painel de relacionamentos com clientes.....	101
4.4.6 Resultados do painel de recursos chave	102
4.4.7 Resultados do painel de atividades chave.....	103
4.4.8 Resultados do painel de parceiros chave	104
4.4.9 Resultados do painel de estrutura de custos	105
4.5 Considerações sobre os resultados	105
4.6 Limitações do estudo de caso	107
5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	109
5.1 Conclusões.....	109
5.2 Sugestões para trabalhos futuros	111
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	113
7 ANEXOS.....	124
7.1 Anexo A – Questões de auxílio para o preenchimento do <i>Business Model Canvas</i>	124
8 APÊNDICES	126
8.1 Apêndice A – Mapa de iniciativas por escolhas do modelo de negócios.....	126

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contexto

Analisando o desenvolvimento de uma indústria, Hyytinen e Maliranta (2011) destacam a relevância de organizações *startup* através da figura 1, para o crescimento da produtividade industrial. Observa-se nesta figura 1 a presença de três *Startups* (a, b, c) no tempo t , e uma empresa estabelecida, já consolidada no mercado, (d) no tempo $t-1$. As linhas contínuas refletem o desenvolvimento da produtividade, dessas quatro empresas, no decorrer do tempo. Por sua vez, as esferas representam o tamanho da fatia de mercado que essas organizações englobam. As empresas conjuntamente constituem uma indústria, e o desenvolvimento da produtividade desta indústria é refletido na linha tracejada. Hyytinen e Maliranta (2011) asseveram que, ainda que de maneira simplificada, a figura 1 expõe quatro principais componentes do crescimento da produtividade de uma indústria, sendo esses: experimentação, seleção, realocação de recursos e crescimento da produtividade.

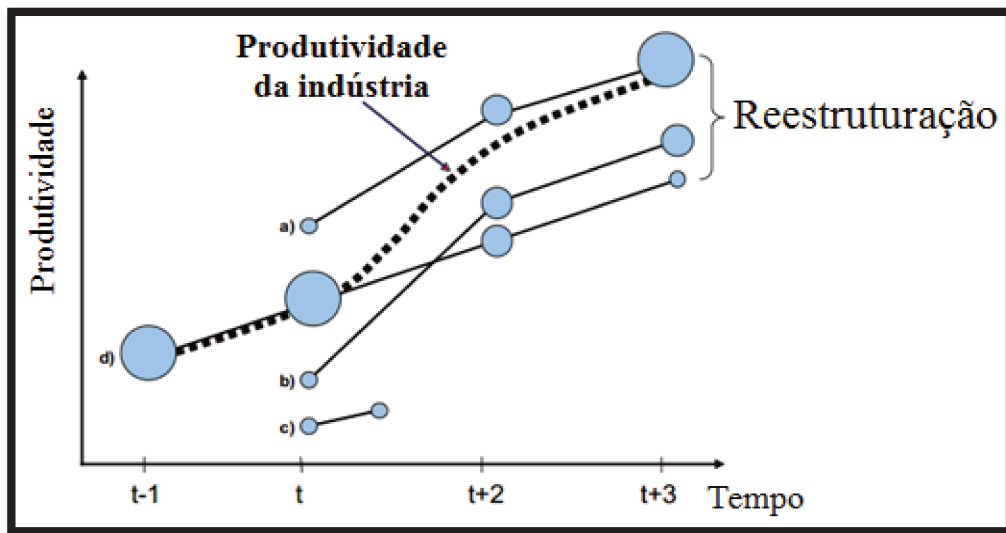


Figura 1: Fontes de Crescimento da produtividade agregada
Fonte: Adaptado de Hyytinen e Maliranta (2011)

Restringindo o escopo de análise, passa-se da visão macro de uma indústria para a observação do processo de desenvolvimento de uma empresa. O ciclo de vida empresarial é

composto por diversos estágios. A literatura apresenta alguns modelos e teorias a cerca dessa questão. Segundo o modelo de Churchill e Lewis (1983), seriam cinco os estágios que fariam parte do crescimento de uma organização, quais sejam: Existência, sobrevivência, sucesso, decolagem e maturidade de recursos. Num estudo mais específico, referente ao setor de alta tecnologia, BELL (1991) identificou os estágios: conceito, capital inicial, desenvolvimento de produto, desenvolvimento de mercado e consolidação. Posteriormente Levy (1998) aponta as seguintes fases: *startup*, linha de produtos, empresa multiprodutos.

O contexto da dissertação concentra-se especialmente nos estágios iniciais da formação de uma empresa, também denominada como fase de *startup*. Em muitos casos, as organizações *startup* não realizam seu potencial de grande geração de valor (ROCHA, 2008). Para Blank (2007) a razão para o insucesso de algumas *Startups* é o foco no desenvolvimento do produto, e a negligência com o estudo do modelo de negócio. Inovação tecnológica não garante o sucesso de um negócio. Os esforços para o desenvolvimento de um novo produto deve estar acompanhado por um modelo de negócios, este definirá entrada desse novo produto no mercado, e as estratégias de captura de valor (CHESBROUGH, 2010; TEECE, 2010).

O ponto de vista de Blank (2007) é similar ao que Hyytinen e Maliranta (2011) expressam em seu componente de experimentação, do desenvolvimento de uma indústria. Segundo Jovanovic (1982, *apud* HYYTINEN e MALIRANTA, 2011) e Brynjolfsson et. al (2008, *apud* HYYTINEN e MALIRANTA, 2011), as *Startups* compreendem seu potencial produtivo apenas após testarem sua tecnologia e/ou modelo de negócio no mercado. Magretta (2002) corrobora afirmando que o modelo de negócios equivale a um método científico gerencial, isto é, através de um modelo de negócios estabelecem-se hipóteses que devem ter sua validade testada.

Desse modo, pois, essa dissertação está inclusa no contexto das organizações *Startups* e no estudo de seus modelos de negócios. Nos próximos itens será dado prosseguimento a delimitação do assunto a ser estudado.

1.2 Problema de pesquisa

Diante do contexto apresentado, observa-se que o estudo dos modelos de negócios cumpre um importante papel para organizações *startup*. Cabe aos modelos de negócios a ligação entre a inovação e o valor gerado por sua comercialização no mercado (BENEDETTI, 2010; CHESBROUGH, 2010). Ries (2011) caracteriza *Startups* como “[...] instituição humana desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza.” Para Osterwalder e Pigneur (2003) modelos de negócios concebem uma maneira de aprimorar o modo de realização negócios sob condições de incerteza. Ponto de vista similar a analogia do modelo de negócios como método científico gerencial, proposto por Magretta (2002).

As empresas fracassam ainda que de posse de ideias de negócios originais, recursos adequados e empreendedores talentosos. A possível causa deste fato está no fundamental modelo de negócio que orienta a empresa (MORRIS, SCHINDEHUTTE e ALLEN; 2005). De acordo com TEECE (2010), grandes realizações tecnológicas normalmente fracassam comercialmente devido a pobre atenção dispensada a elaboração dos modelos de negócios. Pois estes são responsáveis pela ligação adequada dessas tecnologias ao mercado. Embora ainda seja escassa a literatura relacionada à abordagem de *Startups*, a partir de modelos de negócios, têm sido uma abordagem comum entre consultores (RENAULT, *et al.* 2011).

Dessa forma, nota-se a relevância dos modelos de negócios perante as organizações *startup*. A literatura apresenta alguns arquétipos para que se possam criar esses modelos. Todavia, conquanto estejam dispostos na literatura métodos de elaboração de modelos de negócios, escassas são as teorias quanto a validação desses modelos. E, não é claro na literatura, dado o referencial bibliográfico pesquisado, um método que avalie o desempenho desses modelos, para que se possa aferir continuamente seu desempenho, e verificar se as hipóteses escolhidas para o modelo de negócio são válidas. Segundo Osterwalder, Lagha e Pigneur (2002) é essencial para a empresa avaliar, medir e mudar, caso haja a necessidade, o modelo de negócio no intuito de os gestores tomarem melhores decisões.

Dessa forma, indaga-se:

- Como organizações *startup* podem avaliar o desempenho de seu modelo de negócio?

Para responder tal questionamento, ainda que hipoteticamente, parte-se dos estudos de Osterwalder (2004). Osterwalder (2004) sugere a possibilidade da combinação entre práticas do *Balanced Scorecard* (KAPLAN e NORTON, 1992), e sua ontologia de modelos de negócios, que posteriormente evoluiria para o *Business Model Canvas* (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).

Mais especificamente Osterwalder (2004) assevera que tal qual a abordagem do *Balanced Scorecard* (KAPLAN e NORTON, 1992), a ontologia de modelos de negócios inicia-se por um conjunto de áreas definidas. Segundo Osterwalder (2004) pode ser uma vantagem que tendo capturado a lógica do negócio de uma empresa, por meio do modelo de negócios, deve tornar-se mais fácil identificar indicadores específicos para as escolhas do modelo de negócios do que começando sem um ponto de partida. Essa hipótese de Osterwalder (2004) será adaptada de acordo com os interesses desta dissertação.

1.3 Hipótese

Estabelecido o problema de pesquisa, bem como a pergunta a qual se pretende responder, por conseguinte, passa-se a procurar por respostas à questão pontuada, e propor alguma solução a situação problema. Para que se possa efetuar esta tarefa, necessário será que se proponha uma hipótese.

A enunciação de uma hipótese pode ter seu embasamento em análises do conhecimento científico disponível (SILVA e MENEZES, 2001). A formulação de hipóteses pode ser resultado do estudo de outras pesquisas. As hipóteses elaboradas com base nos resultados de outras investigações geralmente conduzem a conhecimentos mais amplos que aquelas decorrentes da simples observação (GIL, 2009). Esteado neste entendimento metodológico, esta pesquisa alicerça-se sobre os estudos de Osterwalder (2004) para formular uma hipótese.

Dessa maneira, estabelece-se a hipótese:

- É possível que a combinação dos métodos, *Balanced Scorecard* (KAPLAN e NORTON, 2001) e *Business Model Canvas* (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010), proporcione um método para a avaliação do desempenho de modelos de negócios de organizações *startup*.

1.4 Objetivos do trabalho

Com a hipótese do trabalho estabelecida, faz-se necessário a proposição de objetivos, para a verificação da validade da hipótese. Neste item apresenta-se o objetivo geral e objetivos específicos, respectivamente, dessa dissertação.

1.4.1 Objetivo geral

- Adaptar um método de avaliação de desempenho de modelo de negócios, valendo-se dos preceitos do método *Balanced Scorecard* aplicados ao *Business Model Canvas*, visando aplicações em organizações *Startups*.

1.4.2 Objetivos específicos

De maneira a facilitar o entendimento de como será alcançado o objetivo geral estabelecido, descrevem-se os objetivos específicos deste trabalho. Especificamente o trabalho se aterá a atender aos seguintes objetivos, na ordem que se segue:

- Estudar os principais conceitos do *Business Model Canvas* e do *Balanced Scorecard*, através da realização de pesquisa bibliográfica;
- Adaptar e combinar as práticas de avaliação de desempenho do *Balanced Scorecard* com o método de representação de modelo de negócio, *Business Model Canvas*;
- Realizar um estudo de caso em *Startups* aplicando o método adaptado a seu modelo de negócio.

1.5 Justificativa

Este trabalho justifica-se, sobretudo, pela importância que o tema desempenha para o desenvolvimento econômico nacional. Tratar-se-á na dissertação, sobre como organizações *startup*, pautadas pela inovação, podem gerenciar o desempenho de seus modelos de negócios, com o intuito de melhor desempenharem sua contribuição de inovação perante o mercado.

A importância da inovação é justificada em diversos espectros de análise. Economicamente, as teorias de Schumpeter (1997) contribuem estabelecendo a relação entre o íngreme crescimento do nível de investimento, em consequência das inovações tecnológicas adaptadas em produtos para o consumo, e a conseguinte fase de prosperidade econômica. Schumpeter (1961) destaca a importância da inovação ao sistema capitalista, afirmando que a estagnação de seu processo, poderia resultar no colapso do capitalismo.

Freeman e Soete (1997) e Fagerberg, Mowery, e Nelson (2006) apontam para um senso comum que há entre estudiosos de economia, quanto à importância da inovação tecnológica para o progresso da economia. Ilustrando essa assertiva, Freeman e Soete (1997) citam alguns clássicos da economia. Na obra *Wealth of Nations* de Adam Smith, discute-se o aprimoramento de máquinas, e em como a especialização do trabalho promove invenções especializadas. No modelo de Marx da economia capitalista, a inovação tecnológica em bens de capital tem um papel importante, pois, segundo Marx, a burguesia não pode existir sem revolucionar constantemente os meios de produção.

Tocando na questão de produção, do ponto de vista da competitividade empresarial, a inovação também atua de maneira importante (PORTER; 1990). Anthony e Christensen (2007) corroboram com tal pensamento, pois para estes, a concepção de novos produtos, serviços, processos e modelos operacionais contribui, não apenas para o crescimento de economia nacional e global, mas também com o crescimento das empresas.

A discussão sobre a importância da inovação poderia trazer outros tantos pontos de vista. Apenas a título de exemplo, como citada anteriormente, vale lembrar que, a partir de uma inovação no sistema produtivo, alteraram-se desde as relações trabalhistas até a paisagem

urbana. Tal inovação trouxe o sistema de produção em série, a utilização de máquinas a vapor, o início de um desequilíbrio ambiental entre outras consequências. Desencadeando assim uma revolução, não apenas sob o prisma econômico ou competitivo. Essa inovação caracterizou o evento conhecido como revolução industrial.

Contudo, devido aos objetivos desse trabalho, vale ressaltar a importância da inovação no sentido mais fundamental de capacitar as pessoas para coisas ainda inexistentes. Assim a inovação possibilita mudança na qualidade de vida, seja para melhor ou para pior. Pode trazer não somente mais dos mesmos bens, mas novos bens e serviços que não existiam anteriormente, apenas na imaginação (FREEMAN E SOETE, 1997).

Para Schumpeter (1939) às ações que consistem na realização de inovações, se reserva o termo empreendimento. E, para os indivíduos que realizam este último, se denomina o termo empreendedor. Da visão do autor, observa-se o conceito de inovação explicitamente vinculado ao de empreender. E, tal vínculo se integra diretamente ao contexto de *Startups*. Isto porque, a estratégia empresarial e de negócios desse tipo de empreendimento é sustentada pela inovação (FINEP, 2013).

São a partir dessas empresas que um sistema se renova, passando pelo processo de destruição criativa. Sejam novas empresas, novos produtos, novos processos ou até mesmo indústrias inteiramente novas, estas podem modificar as estruturas existentes, substituindo e alterando o *status* anterior (ROCHA, 2008). Dessa forma, de toda a importância já atribuída a inovação, percebe-se também o valor fundamental que o empreendedorismo e a atividade empresarial possuem para possibilitar a permeabilidade da inovação em todas as esferas.

Uma vez que, para Porter (1989), a competitividade de uma nação terá intensa relação com a capacidade de inovação de sua indústria, a existência de organizações empresárias, e do empreendedor de base tecnológica se justifica. Além de passar a contar com maiores contribuições de tributos devido a vendas, há maior empregabilidade de mão de obra especializada. Ademais, faz-se um contraponto a produtos e serviços *commoditizados*, pois se atua com produtos inovadores e conhecimento aplicado, incentivando o aumento da competitividade (NAKAGAWA, 2008).

Gilbert, McDougall e Audretsch (2006) também destacam o impacto das empresas, que podem vir a ser consideradas *Startups* de base tecnológica, na empregabilidade e seu reflexo econômico. Utterback (1994) adiciona, ainda em questões econômicas, o impacto da criação de descontinuidades tecnológicas por parte dessas organizações. Mais especificamente, Hitt, (2005) demonstra a ampla relação entre *Startups* de base tecnológica e o crescimento de indústrias. Como exemplo, podem ser citadas as indústrias de comunicação, biotecnologia e *internet*.

Entretanto, quando se compara o cenário norte-americano com o brasileiro, no que tange a empresas de base tecnológica, nota-se uma discrepância na quantidade de empresas desse tipo, sendo no Brasil o número inferior. Não obstante o pequeno volume de empresas fundadas por empreendedores tecnológicos, também é reduzido o número de empresas nessa categoria, que atingiram a liderança de seu segmento de mercado no país (NAKAGAWA, 2008).

A FINEP (2013) em sua definição acerca de empresas nascentes de base tecnológica afirma que, são empresas em fase de estruturação e de posição indefinida no mercado. Dessa forma, além da inovação e empreendedorismo, esse formato de organização necessita, também, de outros alicerces que possam apoiá-las em seus processos de estruturação. Ferreira *et al.* (2008) corrobora em uma pesquisa nacional, apresentando uma taxa de mortalidade de empresas de base tecnológica na ordem de 90%. Rocha (2008), afirma que a maioria dos novos negócios baseados em inovação não concretiza seu potencial de grande geração de valor. Para Rocha (2008), o fracasso de muitas dessas empresas guarda relação com a competição com outras empresas de desempenho mais eficiente do mercado.

Competição que nos últimos 30 anos tem se sustentado no pilar da estratégia. Entretanto, hodiernamente vaticina-se a possibilidade de que no futuro a busca por vantagem competitiva se origine nos modelos de negócios. Tal pensamento é baseado em uma sondagem semestral realizada desde 2006, pelo IBM *Institute for Business Value* — o *Global CEO Study*. Esta sondagem revelou que, altos executivos, de diferentes setores, têm tratado com grande prioridade o desenvolvimento de modelos de negócios inovadores (CASADESUS-MASANELL e RICART, 2011).

Casadesus-Masanell e Ricart (2011) apontam ainda um estudo correlato, do ano de 2009, que indica que a cada dez empresas analisadas, sete têm propostas de inovação no modelo de

negócio, e que 98% está de alguma maneira trabalhando no modelo de negócios. Nos dias de hoje estrategistas devem se esforçar para entender as circunstâncias em que uma empresa e seu modelo de negócios competem e se o modelo coloca a empresa em uma vantagem ou desvantagem competitiva (CHRISTENSEN, 2001).

Nota-se dessa forma que o efetivo desempenho por parte das *Startups*, pode proporcionar relevantes benefícios à economia e desenvolvimento nacional. Observa-se, contudo, também, a necessidade de recursos que auxiliem esse tipo de organização a aprimorarem seu desempenho. Rocha (2008) corrobora com esse raciocínio afirmando que “A importância das *Startups* para a dinamização e geração de valor na economia é inquestionável, e em decorrência disto é igualmente importante a criação de ferramentas que suportem o crescimento destas empresas.”. Ferreira *et al.* (2008) reforça a necessidade de um maior apoio na gestão dessas empresas, para que alcancem seus objetivos de negócios.

O referido suporte pode ser oriundo do estudo do modelo de negócios adequado para a *startup*. Segundo Magretta (2002), um bom modelo de negócios é como uma ferramenta de planejamento, que foca a atenção em como todos os elementos do sistema que se integram no todo operante. E, complementarmente, a partir dessa integração um modelo deve apresentar uma descrição lógica de como a organização cria, entrega e captura valor (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).

Nos anos recentes a literatura a respeito de modelos de negócios tem tido seu volume ampliado em diversas publicações. Elaboraram-se diversos métodos para a criação de modelos de negócios (ALBERTS, 2011). Foram desenvolvidos também processos de criação de organizações *startup*, amparados na validação de modelos de negócios (BLANK, 2007; RIES, 2011).

Contudo, a bibliografia ainda é escassa quanto a avaliação do desempenho de modelos de negócios. E, não são claras quais contribuições uma avaliação do desempenho de modelos de negócios poderia proporcionar a *Startups*. Dessa forma, um estudo que proporcione um método para a aferição do desempenho do modelo de negócios de *Startups*, e estude suas possíveis contribuições para esse tipo de organização, pode ser de relevante utilidade a este tipo de empresa. Especialmente, se considerado os estudos de Teece (2010), que assevera que encontrar o modelo de negócios perfeito é muito raro em indústrias emergentes. Por esta razão, segundo

Teece (2010) os empreendedores e gestores que apresentam um modelo de negócios aceitável, mas não perfeito, contudo que tiverem a capacidade de aprender sobre esse modelo e aprimora-lo com o tempo, são os que normalmente terão maior sucesso.

1.6 Metodologia científica

A classificação da pesquisa desenvolvida baseia-se nas proposições de Silva e Menezes (2005) e Gil (2009), que estabelecem maneiras de classificação de uma pesquisa científica, como apresentado na figura 2. Dessa forma, classifica-se a dissertação:

- a) **Do ponto de vista da Natureza:** Esta pesquisa é de natureza aplicada, uma vez que o trabalho tem o intuito de proporcionar conhecimento para aplicação prática, dirigida a solução de um problema (SILVA e MENEZES, 2001). Tendo sido este problema melhor abordado no item 1.2 deste trabalho.
- b) **Do ponto de vista de seus objetivos:** Quanto a seus objetivos esta pesquisa é de objetivos exploratórios. De acordo com Gil (2009), a pesquisa exploratória pode objetivar a construção de hipóteses. Segundo Silva e Menezes (2001) envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Esta pesquisa irá realizar pesquisa bibliográfica para que possa conhecer os métodos a serem combinados.
- c) **Do ponto de vista da abordagem do problema:** A pesquisa será abordada na forma qualitativa. Uma vez que este tipo de abordagem se caracteriza pela análise de dados de forma indutiva. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa (SILVA e MENEZES, 2001)
- d) **Quanto aos Procedimentos:** Esta pesquisa compreenderá os procedimentos técnicos como: pesquisa bibliográfica realizada a partir da identificação do tema do trabalho, com a consulta de livros, jornais, anais de congressos, dissertações e teses defendidas, periódicos nacionais e internacionais, bases de dados da CAPES e de universidades e centros de pesquisa, localizados na world wide web (www). Ademais se realizará um

estudo de caso real, buscando aplicação da combinação dos métodos *Business Model Canvas* e *Balanced Scorecard* em modelos de negócios de empresas *startup*.

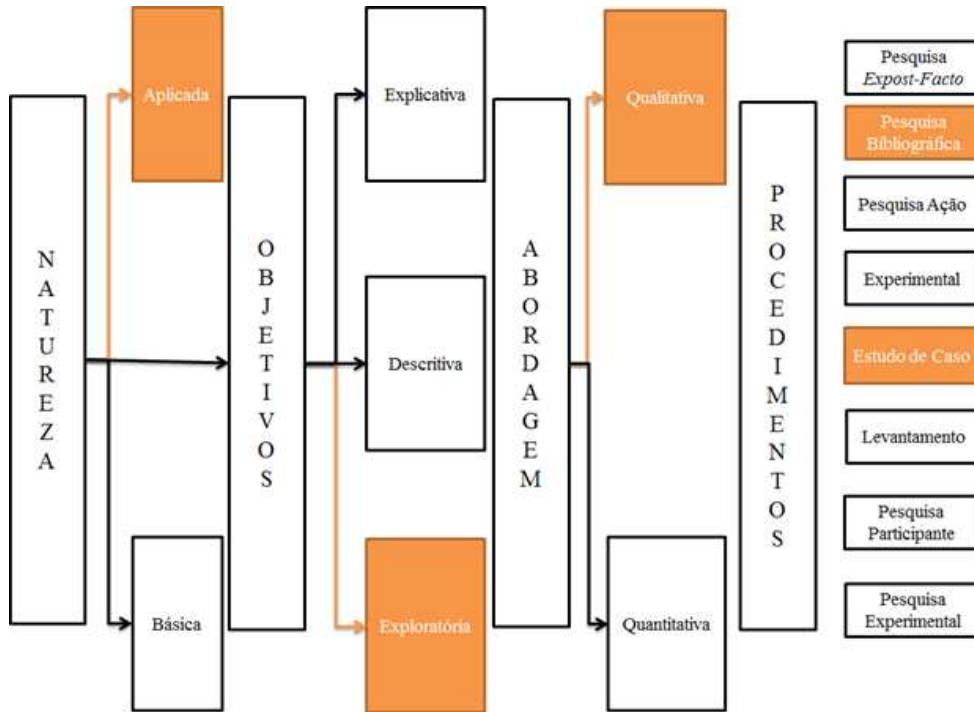


Figura 2: Classificação dos tipos de pesquisa
Fonte: Adaptado de GIL (2009) e SILVA e MENEZES (2001)

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Uma das etapas mais importantes de um projeto de pesquisa é a revisão de bibliografia. Esta refere-se à fundamentação teórica que irá se adotar para tratar o tema e o problema de pesquisa. Por meio da análise da literatura publicada deve ser traçado um quadro teórico, e far-se-á a estruturação conceitual que dará sustentação ao desenvolvimento da pesquisa (SILVA e MENEZES, 2001). Torna-se essencial correlacionar a pesquisa com o universo teórico, optando-se por um modelo teórico que serve de base à interpretação do significado dos dados e fatos escolhidos ou levantados (MARCONI E LAKATOS; 2003).

Conforme Gil (2009), esta seção do trabalho é dedicada à contextualização teórica do problema e a seu relacionamento com o que tem sido investigado a seu respeito. Tem como intuito esclarecer, deste modo, as teorias que dão embasamento à pesquisa e as contribuições proporcionadas por investigações de outras autorias anteriormente. Tal qual destaca Marconi e Lakatos (2003) assegurando que a pesquisa bibliográfica [...] torna-se imprescindível para a não duplicação de esforços, a “não descoberta” de ideias já expressas, a não inclusão de “lugares-comuns” no trabalho.

Gil (2008) enfatiza ainda que a revisão bibliográfica [...] “não pode ser constituída apenas por referências ou sínteses dos estudos feitos, mas por discussão crítica do “estado atual da questão””. Quando esta parte se mostrar muito extensa, pode ser apresentada como capítulo independente, logo após a Introdução, tal qual se apresenta nesta dissertação.

“A bibliografia para uso do pesquisador deve estar relacionada com o plano de assunto, de sorte que corresponda às suas partes constitutivas. Faz-se, pois, a seleção desse material com vista ao tema.” (CERVO, BERVIAN e SILVA; 2007). Destarte, esta seção de levantamento teórico do trabalho se ocupará em esclarecer, especialmente, os conceitos essenciais ao tema de pesquisa desta dissertação, conforme seguem:

- Organizações *Startup*;
- *Business Model Canvas*;
- *Balanced Scorecard*.

2.1 Empresas nascentes de base tecnológica (*Startup*)

Inicialmente será demonstrada a importância das organizações *Startups*, e qual a relevância do desenvolvimento desse tipo de organização. Especialmente para que se possa entender qual o significado das *Startups* em um contexto econômico. Na sequência, explicitada a importância das *startup*, será demonstrado a dificuldade em se encontrar um conceito que defina com clareza uma organização *startup*.

Para superar essa falta de uma conceituação universal, serão apresentadas em um primeiro momento algumas definições de diferentes autores sobre *startup*. Em uma segunda etapa serão apresentados modelos de desenvolvimento de empresas, com o objetivo de se estudar as fases iniciais desses modelos e analisar como se dá a fase de *startup* de uma empresa. Tendo realizado esses estudos prévios será estabelecida uma definição sobre organizações *startup*, para efeitos dessa dissertação.

2.1.1 Importância das empresas nascentes de base tecnológica (*Startup*)

Em alguns pontos desta dissertação discorreu-se sobre a importância das organizações *Startups*, especialmente por consequência da justificativa deste trabalho. No entanto, faz-se de grande relevância estudar tal questão com maior profundidade. Neste sentido, esta seção irá se incumbir de demonstrar os fatores principais que sustentam a importância de organizações *Startups*, especificamente em um contexto nacional.

Porter (1989) destaca a relação de dependência dos níveis de competitividade de uma nação com os níveis de inovação de sua indústria. Rocha (2008) assevera que as *Startups* ocupam lugar de destaque no pensamento Schumpeteriano. De acordo com Rocha (2008), embasado nos estudos de Schumpeter, este tipo de organização força o sistema a se renovar através da inovação. A este fenômeno atribui-se o termo “Destruição Criativa”. Em suma, este termo se refere ao processo em que estruturas existentes são substituídas por novas organizações, produtos, processos. Mesmo novas indústrias podem ser formadas, substituindo e alterando o *status* anterior.

Em outras palavras, é comum inovações serem trazidas por meio de organizações *Startups* ao mercado, tendo alto impacto socioeconômico. As *Startups* proporcionando inovações, podem vir a minimizar os efeitos das competências atuais das empresas líderes de uma determinada indústria. Essa transformação exige que o mercado inicie uma nova etapa de capacitação (ROCHA, 2008). A FINEP (2013) complementa apresentando algumas características dessas organizações. Tais como, o fato de serem empreendimentos em fase de estruturação, de posição indefinida no mercado, já inseridas, ou não, em incubadoras, e que vislumbram a oportunidade de oferecer a um segmento de mercado produtos, processos ou serviços inovadores de alto valor agregado.

Num cenário de organizações *startup*, em que o processo de inovar é considerado como base de sustentação, assim como descreve a FINEP (2013), ganha relevância a assertiva de Drucker (1986), que insere os empreendedores como indivíduos que, [...] “precisam conhecer e pôr em prática os princípios da inovação bem sucedida.” Isso porque, ainda conforme Drucker (1986), a inovação é definida como um característico instrumento dos empreendedores. Pois é através da inovação que mudanças podem ser exploradas como oportunidades para negócios ou serviços diferentes. Drucker (1986) conclui a linha de raciocínio recomendando que os empreendedores busquem o encontro das fontes de inovação, das alterações ambientais e suas consequências que apontarão oportunidades para que as inovações logrem êxito.

Neste ponto, faz-se importante o papel do empreendedor, que pode ser entendido como um “intermediário”, pois tal termo é oriundo do francês arcaico *entreprendre*, que se traduziria nas palavras “entre” e “comprador” (DEGEN, 2009). Complementarmente, Luecke (2007) citando William Bygrave (1997), conceitua o empreendedor como um indivíduo que percebe uma oportunidade, vai além, e se volta para a mesma, realizando-a em uma organização.

Com base nessas definições, pois, é possível que se interprete “empreendedor” como um intercessor, que a partir da observação de oportunidades de mercado desenvolve uma empresa para efetivá-las, e posteriormente oferecê-las em forma de negócio. Outro pilar de sustentação da organização *startup* é o fato de ser uma entidade que busca no desenvolvimento tecnológico, a base para a sua produção. Por esta razão está sujeita a mudanças constantes, ocasionadas pela evolução tecnológica.

O impacto econômico causado pelas *Startups* pode ser observado sob dois pontos de vista principais. O primeiro trata do desenvolvimento tecnológico, os estudos de Utterback (1994) demonstram que as descontinuidades tecnológicas apresentam a tendência de serem oriundas de organizações periféricas às indústrias. Nesse cenário podem ser inclusas as organizações *startup*, que se valem da utilização da base de conhecimento como vantagem frente as empresas estabelecidas. Desta forma, segundo Zack (2002) explora-se novas tecnologias para ganhar espaço perante a competição.

O segundo trata da geração de empregos, conforme pode ser observado nos estudos de Gilbert, McDougall e Audretsch (2006), e Acs e Armington (2006). Nakagawa (2008) afirma que para uma nação [...] “a presença de empresas e empreendedores locais de base tecnológica implica não só maiores recolhimentos de impostos em função das vendas, mas também o emprego de mão de obra altamente especializada e o fortalecimento da competitividade, passando a contar com produtos inovadores e com maior quantidade de conhecimento aplicado, em contraponto somente a produtos e serviços *commoditizados*.”.

Desta forma, nota-se a importância e a relação que organizações *startup* têm com os conceitos de empreendedorismo e inovação. Assim, observa-se a relevância de organizações *startup* por serem o meio pelo qual empreendedores podem conduzir oportunidades inovadoras ao mercado. Essas oportunidades sendo desenvolvidas poderão se transformar em novas oportunidades de emprego e demanda por mão de obra especializada, ofertas de novos produtos de maior valor agregado, e melhorias de produtos já existentes. Fatores como esses impulsionam a competitividade de uma nação, e conseqüentemente sua economia, revelando sua importância para qualquer país.

Entendida a importância das *Startups* é importante que se contextualize suas características, bem como se conceitue esse tipo de organização. Todavia, tal conceituação não se trata de uma tarefa trivial, vista a complexidade e abrangência das *Startups*, conforme será demonstrado nas próximas seções.

2.1.2 Definições de empresas nascentes de base tecnológica (*Startup*)

Clarificar o conceito de *startup* é tarefa complexa e abrangente. Complexa, principalmente, no ponto em que podem haver vários termos equivalentes ou similares a *startup*, contudo com nomenclaturas distintas. E abrangente, no ponto em que não há consenso universal quanto ao conceito de *startup*, isto é, autores diferentes propõem definições diversas. Brigidi (2009) corrobora afirmando que mesmo em publicações especializadas como: *Journal of Business Venturing* e *Journal of Small Business Management* não é clara uma definição a respeito do conceito de *startup*.

Para que se possa compreender o conceito de *Startup*, serão expostas definições de diferentes autores sobre o conceito de *startup*. E em outras seções serão também analisadas teorias com respeito a modelos de desenvolvimento de empresa. Deste modo poderá se compreender com maior clareza o contexto que contempla uma organização *startup*.

Alguns autores definem *Startups* de acordo com a idade desse tipo de organização. Entretanto, não há uma definição clara da idade que esse tipo de organização possui. De acordo com Hayton (2002) e Lussier (1995), *startup* pode ser entendida como uma organização recentemente iniciada, variando seu tempo de vida entre oito e dez anos. Adiciona-se que, segundo Massurel e Montfort (2006), Hayton (2002) e Lussier (1995), com essa idade são, portanto, organizações no ciclo inicial de existência que não alcançaram a realização de suas operações de maneira sustentável.

Salim *et al.* (2003) defende que organizações *Startups* se caracterizam pela formação de um grupo de empreendedores, que conjuntamente irão construir tudo referente a esta organização. Diferenciando-se, assim, *Startups* de demais empresas nascentes que partem de algo já existente, em que um plano deverá ser desenvolvido para esses recursos já presentes. A sobrevivência desse tipo de organização, de acordo com Chrisman e McMullan (2004) e Shrader e Simon (1997), terá forte relação com a capacidade desses empreendedores criarem conhecimento.

Observa-se até esse momento *startup* como instituição sobretudo recente, que está em um primeiro momento em busca de algo para empreender, baseando-se praticamente apenas em

recursos de conhecimento, não objetivando uma sustentabilidade operacional, nem tão pouco um planejamento. Esse foco no conhecimento pode ser observado na definição de Levy (1998) sobre *Startups*, quando cita que esse tipo de organização volta seu foco para a inovação. Para Levy (1998) uma *startup* é praticamente construída ao redor de uma ideia inovadora, invenção ou abordagem nova ou mais eficiente de um produto ou serviço. A organização é de proporções modestas, e é formada por um grupo que acredita na ideia. É estruturada de maneira simples e informal.

Esse raciocínio se coaduna com a definição da FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), uma empresa pública vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia. A FINEP (2013) define uma empresa nascente de base tecnológica (*startup*), como:

Empresa cuja estratégia empresarial e de negócios é sustentada pela inovação e cuja base técnica de produção está sujeita a mudanças frequentes, advindas da concorrência centrada em esforços continuados de pesquisa e desenvolvimento tecnológico.

Nesse mesmo sentido Ries (2011) caracteriza uma *startup* como uma “[...] instituição humana desenhada para criar um novo produto ou serviço sob condições de extrema incerteza”. A condição de incerteza refere-se ao desconhecimento se esse novo produto ou serviço, encontrará um modelo de negócios para sua organização. Esse conceito pode ser trabalhado em associação com os estudos de Blank (2007) que infere que uma *startup* é uma organização em busca de um modelo de negócios repetível e escalável. Modelos de negócios serão melhor conceituados em seções seguintes dessa dissertação. O modelo de negócios repetível refere-se a condição de fornecer o mesmo produto ou serviço de maneira que não haja alterações significativas para cada tipo de cliente. E, escalável se refere a condição que a organização tenha de fornecer um mesmo produto ou serviço em escala ilimitada.

Tendo sido expostas algumas definições encontradas na literatura sobre modelos de negócios, ampliou-se o entendimento quanto a seu conceito. Para que se possa ampliar ainda mais essa compreensão, a dissertação irá apresentar estudos sobre modelos referenciais de desenvolvimento de empresas, sobretudo os compilados em Nakagawa (2008). Desta forma, será possível analisar em que momento do desenvolvimento de uma empresa se situa a *startup*.

Inicialmente serão apresentados modelos de desenvolvimento genéricos, ou seja, modelos que são pertinentes a qualquer tipo de organização. Em um segundo momento, serão apresentados modelos de desenvolvimento, elaborados para empresas de alta tecnologia.

2.1.3 Modelos de desenvolvimento de empresas

Os modelos de desenvolvimento de empresas diferenciam-se, mormente, na quantidade de fases, e nas características próprias a cada etapa (NAKAGAWA, 2008). Dessa forma, os modelos referenciais de desenvolvimento de empresas podem ser classificados em modelos com três, quatro, cinco ou mais estágios. Serão os expostos os estudos que apresentam cinco ou mais estágios, dada sua recorrência de citações na literatura. Especialmente os estudos de Greiner (1972), Adizes (1979), Churchill e Lewis (1983). Será mostrada uma visão geral dos modelos desses três autores referenciados.

2.1.3.1 O modelo de Greiner (1972)

O modelo de Greiner (1972 *apud* NAKAGAWA, 2008) proporciona um gráfico, que demonstra o tempo de vida de uma organização, em relação com o seu tamanho (relação entre quantidade de colaboradores e volume de vendas). Na figura 3 pode ser observado o modelo de Greiner (1972).

Greiner (1972 *apud* NAKAGAWA, 2008) defende que o crescimento de uma empresa não acontece de maneira linear, e contempla cinco estágios de desenvolvimento. Cada estágio apresenta um momento de evolução, e próximo ao fim de cada estágio apresenta algum tipo de crise de gestão. Seguem as fases e seus momentos alternados entre evolução e crise:

- a) Fase 1: Criatividade e Crise de Liderança;
- b) Fase 2: Direcionamento e Crise de Autonomia;
- c) Fase 3: Delegação e Crise de Controle;
- d) Fase 4: Coordenação e Crise da Burocracia;
- e) Fase 5: Colaboração e Próxima Crise.

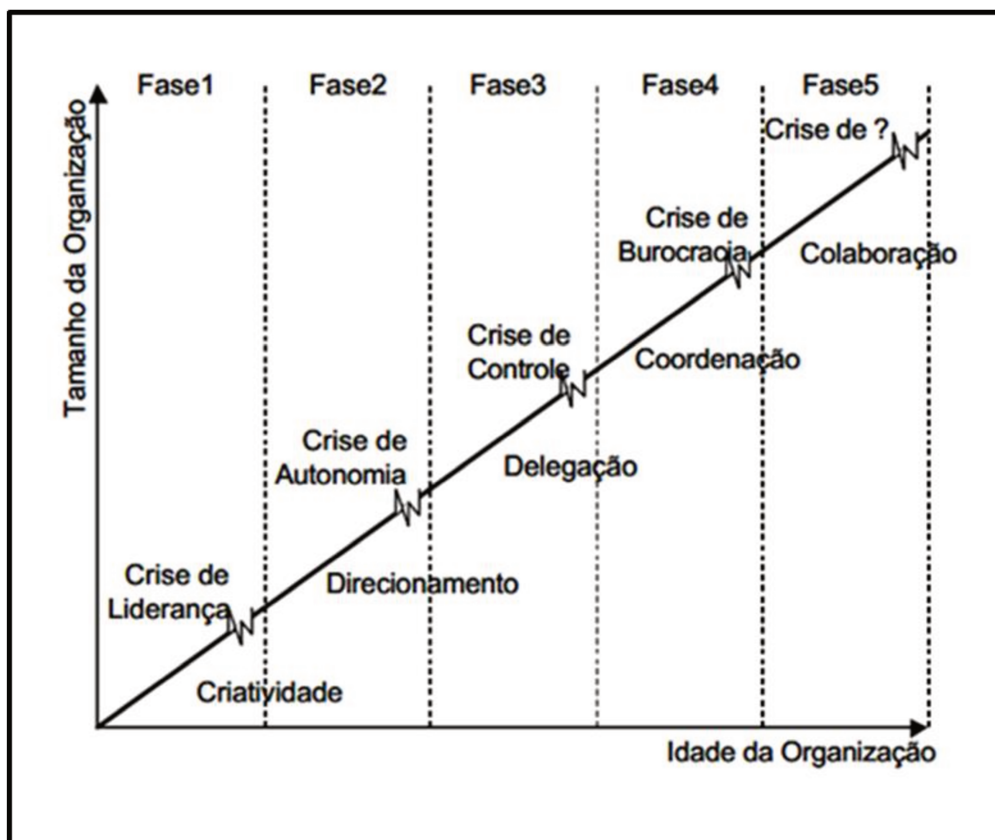


Figura 3: Modelo de Greiner (1972)
Fonte: Greiner (1972 *apud* NAKAGAWA, 2008)

Neste modelo nota-se que para que o período de evolução continue, a crise de gestão deve ser solucionada. Pode-se inferir que as *Startups* se concentram na fase 1 do modelo de Greiner (1972). Isto por que, baseado nos conceitos apresentados, é o momento de pouca idade e de poucos funcionários, além do processo de evolução se pautar pela criatividade.

No estágio de concepção de uma organização, a ênfase está em criar tanto um produto quanto um mercado. Os fundadores de uma organização são normalmente de orientação técnica ou empreendedora, e geralmente desdenham de atividades de gestão, seus esforços estão voltados completamente para a criação e venda do novo produto. É um momento que se caracteriza pela informalidade. A tomada de decisão é altamente influenciada pelas opiniões dos clientes, assim o gerenciamento da empresa se dá conforme a reação dos clientes (GREINER, 1972).

Contudo, conforme a organização cresce, aumenta-se a necessidade de gestão. Isto é, o aumento da produção exige conhecimento de eficiência da manufatura, o aumento do número de

funcionários já não pode ser gerenciado de maneira informal, E o crescimento do setor financeiro também passa a necessitar de controle. Neste momento emerge a crise de liderança, faz-se necessário um gestor, sendo essa a primeira revolução do modelo de Greiner (1972).

2.1.3.2 O modelo de Adizes (1979)

Adizes (1979 *apud* NAKAGAWA, 2008) elaborou a abordagem do PAEI, representando os seguintes papéis na empresa que um gestor pode executar: Produzir (P), Administrar (A), Empreender (E) e Integrar (I). A aplicação desse método revela um modelo de desenvolvimento de empresas com dez fases. Para cada uma das fases, as funções executivas podem ganhar mais destaque frente as outras. A função de maior destaque tem sua letra de representação notada em letra maiúscula. A lista de fases pode ser observada a seguir:

- a) Namoro (paEi): Empreendedorismo
- b) Infância (Paei): Produção
- c) Pré-adolescência (PaEi): Produção e Empreendedorismo
- d) Adolescência (pAEi): Administração e Empreendedorismo
- e) Plenitude (PAEi): Produção, Administração e Empreendedorismo
- f) Estabilidade (PAeI): Produção, Administração e Integração
- g) Aristocracia (pAeI): Administração e Integração
- h) Burocracia insipiente (pA -i): Administração
- i) Burocracia (-A --): Administração
- j) Morte (----): Nenhuma função estratégia em ação.

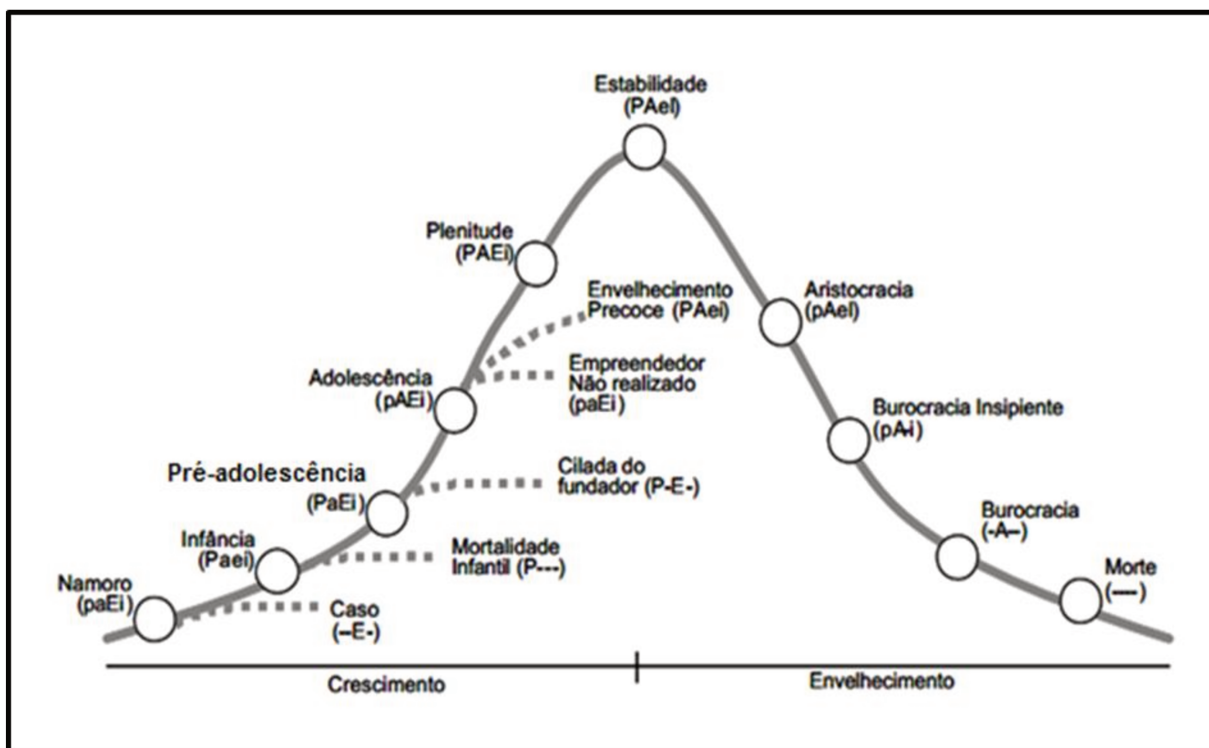


Figura 4: Modelo de ciclo de vida das organizações de Adizes (1979)
 Fonte: Adizes (1979 *apud* NAKAGAWA, 2008)

O ciclo de vida de uma empresa segundo a metodologia Adizes (1979 *apud* NAKAGAWA), pode ser visualizada na figura 4. Nota-se nas fases iniciais desse ciclo o destaque para a atividade de empreendedorismo, especialmente por esta razão é possível que se vincule a fase de *startup* nessas fases iniciais da metodologia de Adizes (2002).

Na fase de namoro, segundo Adizes (2002), identifica-se uma necessidade, e se faz necessário compromisso para que se possa atender a essa demanda. Por essa razão Adizes (2002) destaca o empreendedorismo nessa fase. Pois é o comportamento empreendedor que irá permitir que se atue de maneira proativa, identificando necessidades futuras e assumindo riscos para que a necessidade seja satisfeita. Quando uma organização é concebida, precisa-se simular a realidade que ela enfrentará no futuro imediato e ao longo de todo o ciclo de vida. Precisa-se determinar se a organização irá sobreviver a simulação, antes que ocorra a realidade propriamente dita (ADIZES, 2002).

2.1.3.3 O modelo de Churchill e Lewis (1983)

No intuito de aprimorar os modelos existentes, Churchill e Lewis (1983 *apud* NAKAGAWA, 2008) compuseram um modelo de cinco estágios, quais sejam:

- a) **Estágio I:** Existência
- b) **Estágio II:** Sobrevivência
- c) **Estágio III:** Sucesso
- d) **Estágio IV:** Decolagem
- e) **Estágio V:** Maturidade

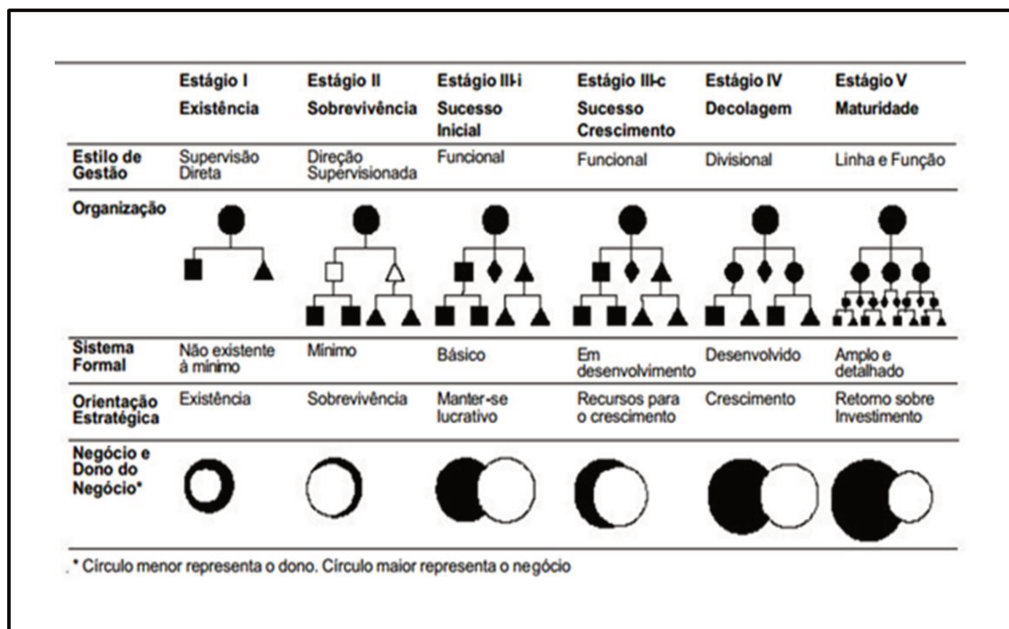


Figura 5: Modelo de Churchill e Lewis (1983)
Fonte: Churchill e Lewis (1983 *apud* NAKAGAWA, 2008)

Cada estágio irá se caracterizar por um índice, este considera o tamanho, a diversidade e a complexidade de cinco fatores gerenciais: estilo de gestão, estrutura organizacional, abrangência do sistema formal, orientação e o envolvimento do proprietário na empresa com negócio. Dessa forma, os autores apresentam um modelo que teve como um dos pontos de partida Greiner (1972), como pode ser observado na figura 5.

A vinculação com *startup* estabelece-se neste modelo, principalmente com o estágio I, em que Churchill e Lewis (1983), inclusive, se referem a essa fase como *startup*. Especialmente, considerando o tipo de orientação estratégica e o envolvimento do dono com o negócios. Na fase de existência o principal problema de uma organização é a obtenção de consumidores e a entrega do produto ou serviço contratado. Churchill e Lewis (1983) elaboram algumas questões chave para essa fase, sendo essas as seguintes:

- A organização consegue clientes o suficiente, entregar os produtos, e proporcionar serviços bem o suficiente para tornar o negócios viável?
- A organização pode expandir o público alvo, ou processo de produção para ter uma base de vendas mais abrangente?
- A organização tem dinheiro suficiente para cobrir os custos dessa fase de *startup*?

A organização é simples, e é o dono que supervisiona diretamente todos os funcionários. Sistemas e planejamento formal são no mínimo inexistentes. A estratégia da empresa, é simplesmente sobreviver. Nesse estágio, desde restaurantes recém inaugurados até a manufatura de alta tecnologia, procura-se estabilizar a produção e a qualidade do produto.

2.1.4 Modelos de desenvolvimento de empresas de alta tecnologia

Foram demonstrados alguns modelos de desenvolvimento de empresa. Contudo, tais modelos se apresentam de maneira genérica, servindo como referencial para qualquer tipo de empresa. Conforme Nakagawa (2008) existem trabalho com um nível de profundidade mais acentuado em suas pesquisas, e que apresentam modelos de desenvolvimento de empresas de alta tecnologia. Esse tipo modelo aborda de modo mais profundo questões referente a inovação. Desta forma, serão apresentados a seguir alguns trabalhos que apresentam modelos de desenvolvimento com essas características.

2.1.4.1 Modelo de Kazanjian e Drazin (1989)

Kazanjian e Drazin (1989 *apud* Nakagawa, 2008), estabelecem que novas empresas de base tecnológica percorrem tipicamente 4 estágios:

- a) **Estágio 1 - Concepção e Desenvolvimento:** Neste estágio, o foco dos empreendedores está voltado para a invenção e o desenvolvimento do produto ou tecnologia, identificação do negócio e a busca por financiamento
- b) **Estágio 2 - Comercialização:** Nesse segundo estágio, de posse de um financiamento apropriado, é o momento de identificação de mercado e a viabilidade técnica de execução do projeto, os novos negócios passam seu foco para a comercialização do produto desenvolvido
- c) **Estágio 3 – Crescimento:** Em se estabelecendo a viabilidade técnica, e comprovada o aceite do mercado, volta-se o foco para o crescimento rápido de vendas e funcionários
- d) **Estágio 4 - Estabilidade:** Quando se atinge a estabilidade e o crescimento de vendas começa a diminuir a organização adentra em um novo estágio. Passa-se aos esforços para a introdução de novos produtos, que permitam um novo crescimento.

2.1.4.2 Modelo de Levy (1998)

Levy (1998 *apud* NAKAGAWA, 2008) apresenta um modelo de desenvolvimento de Empresa de alta tecnologia. Levy (1998) entende haver mais coerência num modelo de três fases, do que no modelo de cinco fases de Greiner (1972). As fases consideradas por Levy são:

- a) **Fase 1 - Empresa *Startup*:** *Startup* é a primeira fase do modelo de desenvolvimento de empresa de alta tecnologia. Fase embasada em inovação, no desenvolvimento de uma ideia inovadora. O centro da empresa é o inventor. Estrutura caracterizada pela informalidade.
- b) **Fase 2 - Empresa Linha de Produtos:** Posterior ao lançamento de seu primeiro produto com sucesso, a organização passa a disponibilizar ao mercado uma linha de produtos, provenientes da inovação original. Após ter lançado seu primeiro produto com sucesso, a empresa lança uma linha de produtos derivados da inovação original. Já apresenta uma estrutura organizacional mais formal, como também passa a produzir de maneira mais bem definida.

- c) **Fase 3 - Empresa multiprodutos:** Passa-se a notar nessa fase a necessidade do desenvolvimento de uma nova linha de produtos, não se mantendo mais limitada a inovação original. Desta forma, passa a diversificar sua atuação lançando novos produtos, ou ainda compra empresas que atuem em outras áreas. A estrutura passa a ser totalmente organizada, contando com divisões operacionais, unidades de negócios, organogramas e responsabilidades.

2.1.3.3 Modelo de Bell (1991)

Bell (1991 *apud* NAKAGAWA, 2008) apresenta um modelo de desenvolvimento de empresas de alta tecnologia. Esse modelo contempla cinco fases. E, em todas elas, as condições de fechar a empresa, ou vender a tecnologia ou empresa são consideradas. Essas condições fazem parte do processo de investidores de risco, em que a evolução desse tipo de empresa deve seguir um cronograma e ser analisada em cada estágio. Deve-se desta forma analisar se os retornos são satisfatórios, se a empresa deve ser fechada ou vendida. O modelo de Bell (1991) apresenta as cinco fases principais:

- a) **Estágio 1 - Conceito:** Fundadores elaboram uma ideia e desenvolvem um planejamento para a organização que vai implementá-la. Ademais, nesta fase, existe a preocupação com a procura de financiamento para a concepção da empresa, teste e refinamento da ideia, ou os fundadores vão diretamente para a etapa de desenvolvimento do produto.
- b) **Estágio 2 - Capital Inicial:** O refino da ideia se consolida em um protótipo, e o planejamento para a empresa é criado, visando a busca de recursos. Em não se conseguindo recursos, buscar-se-á a venda do protótipo.
- c) **Estágio 3 - Desenvolvimento do Produto:** Nesta fase, o protótipo torna-se um produto, testado junto a seu segmento de clientes. Caso o capital investido não seja suficiente para transferir a tecnologia para o mercado, a alternativa é vende-la.
- d) **Estágio 4 - Desenvolvimento de Mercado:** A quarta fase divide-se em duas partes, sendo que na primeira, a organização necessita aumentar o crescimento das vendas de maneira veloz. Na segunda parte, a empresa precisa consolidar seu posicionamento no

mercado. Pode ser considerada nesta fase a fusão com outra empresa, bem como a venda da empresa para investidores.

- e) **Estágio 5 – Consolidação:** A quinta fase trata da consolidação no mercado, em que se dispõe a possibilidade de abertura de capital, a oferta pública inicial.

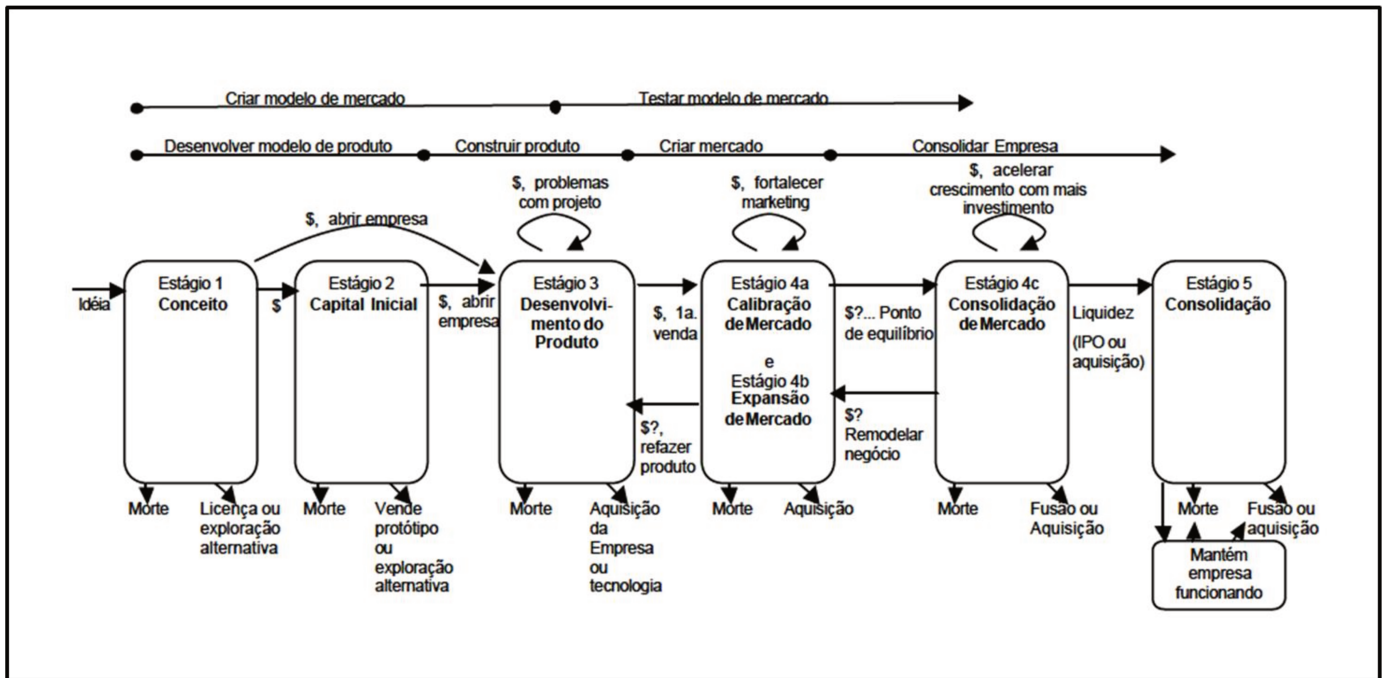


Figura 6: Modelo de evolução de empresa de alta tecnologia de Bell (1991)

Fonte: Bell (1991 *apud* NAKAGAWA, 2008)

A figura 6, demonstra de maneira mais completa o modelo de Bell (1991), considerando também as cinco principais fases já discutidas.

2.1.5 Conceituação de organizações *startup*

Desta forma, foram apresentadas algumas definições sobre o conceito de *startup*, bem como alguns modelos genéricos de desenvolvimento empresarial, além de modelos de desenvolvimento de empresas de alta tecnologia. Essas apresentações foram realizadas com o fim de proporcionar maior embasamento no conhecimento sobre *Startups*. Principalmente, pois conforme já foi informado, trata-se de um conceito que carece de definição universal, e maiores estudos que apresentem investigação quanto a conceituação das *Startups*.

Analisadas as definições apresentadas, observou-se que uma das principais características de uma *startup* faz referência a seu curto tempo de operação ou existência, especialmente de acordo com Massurel e Montfort (2006), Hayton (2002) e Lussier (1995). Todos os modelos de desenvolvimento apresentados referenciam de alguma forma um estágio inicial de concepção (KAZANJIAN E DRAZIN, 1989), em que a organização busca um conceito (BELL, 1991), baseando-se na ideia de um produto inovador (LEVY, 1998). Kazanjian e Drazin (1989) referem-se a identificação do negócio, nessa fase conceitual. Bell (1991), por sua vez, refere-se ao planejamento de uma organização para a implementação de uma ideia.

Infere-se que a identificação do negócio, ou planejamento da organização para implementação da ideia, tenha similaridade com a proposta de Blank (2007) que refere-se a busca por um modelo de negócios. Em outras palavras, trata-se de uma organização que esteja desenvolvendo um determinado produto ou serviço, contudo que ao mesmo tempo está desenvolvendo questões relativas ao negócio.

De acordo com Greiner (1972), nas fases iniciais de desenvolvimento de uma empresa deve-se buscar a criação tanto de um produto, quanto de um mercado. Amparando-se em Churchill e Lewis (1983), a organização de procurar entender se existe clientes o suficiente para esse produto em desenvolvimento, se tem condições de para entregar os produtos, e proporcionar serviços bem o suficiente para a viabilidade do negócios. Todos esses questionamentos podem estar inseridos em um modelo de negócios.

Essa procura por um modelo de negócios deve-se basear em testes e refinamento da ideia, tal qual aborda Bell (1991) na fase denominada “conceito”, em seu modelo de desenvolvimento de empresas de alta tecnologia. É o momento segundo Adizes (1990) de se simular a realidade, acordando com a ideia de modelo de negócios de Magretta (2002), que afirma que o modelo de negócios pode ser o equivalente a um método científico gerencial. Esses testes e refinamento devem definir a existência e sobrevivência da organização, conforme as fases inicial do modelo de Churchill e Lewis (1983).

Compiladas essa diversidade de conhecimentos acerca de *Startups*, para efeitos dessa dissertação, define-se:

- *Startup* é a fase inicial do ciclo de vida de uma organização, caracterizada pelo desenvolvimento de um modelo de negócios para determinado produto ou serviço em desenvolvimento.

Definido o conceito de *startup* que será utilizado no desenvolvimento deste trabalho, faz-se algumas considerações referentes a esta seção que abordou as organizações *startup*.

2.1.6 Considerações sobre *Startups*

O êxito de *Startups* na geração de valor proporciona grandes benefícios para a economia nacional (ROCHA, 2008). No atual período, contudo, existe um número pequeno de organizações similares a essas entre as empresas de destaque do Brasil, ainda mais quando comparado à situação norte-americana. Além disso, é também pequeno o número de empresas fundadas por empreendedores tecnológicos com expressividade no Brasil. E, um número ainda menor de exemplos de organizações que alcançaram a liderança em seu segmento de mercado. Por outro, existem vários novos empreendedores desenvolvendo organizações de base tecnológica. A expectativa é que esse número aumente nos anos porvindouros, especialmente dado o esforço de várias entidades nacionais na promoção do empreendedorismo de base tecnológica. (NAKAGAWA, 2008).

Pesquisas relatam que o maior interesse da literatura, em respeito às empresas *startup*, é a relação entre seus recursos e a capacidade de crescimento dessas organizações. Algumas pesquisas analisam como a condição de *startup* impede que haja crescimento da mesma, na medida em que restringe o acesso a alguns recursos disponíveis aos concorrentes estabelecidos (BRIGIDI, 2009). Segundo Eisenhardt e Schoonhoven (1990 *apud* BRIGIDI, 1990), esta condição é chamada de *liability of newness* ou, em tradução livre, ônus da pouca idade. Outras pesquisas realizam a comparação entre o contexto da *startup* e seu êxito. A proposta de desvantagem da pouca idade foi abordada na literatura como relacionada ao fracasso desse tipo de organização. Todavia, mais recentemente, o termo ganhou uma abordagem mais ampla, passando a fazer referência à inabilidade da empresa para prosperar (BRUTON e RUBANIK, 2002 *apud* BRIGIDI, 2009).

Constata-se que grande parte das *Startups*, entretanto, não alcança seu potencial de alta criação de valor. O fracasso de várias dessas organizações é resultado de ineficiências produtivas, expostas a um cenário competitivo com empresas de maior eficiência no mercado. Outras *Startups* estão expostas às ineficiências do ambiente em que se situam, a um planejamento pouco adequado, ou a outras restrições de recursos. Por derradeiro, deve-se considerar que várias *Startups* também não ambicionam grande crescimento (ROCHA, 2008).

Os questionamentos passam então para outro foco, o de como diminuir o ônus de ser uma empresa nova e crescer e prosperar em um mercado com concorrentes estabelecidos. A importância das *Startups* para a dinamização e geração de valor na economia é inquestionável, e em decorrência disto é igualmente importante a criação de ferramentas que suportem o crescimento destas empresas (ROCHA, 2008).

Desta forma, a próxima seção irá apresentar os estudos de modelos de negócios, que podem através de suas metodologias auxiliar organizações *startup* em seu desenvolvimento. Especialmente, no que tange a representação conceitual de seu negócio.

2.2 Business Model Canvas

Esta seção tem o intuito de apresentar um dos métodos a serem estudados, conforme os objetivos deste trabalho, o *Business Model Canvas*. Contudo, antes que se possa apresentar esse método, faz-se importante entender o que de fato vem a ser um modelo de negócio. Isto é, compreender quais são as origens dos modelos de negócios, bem como entender o seu conceito. A partir desse embasamento contextual, será apresentada a evolução do método *Business Model Canvas*, sendo assim possível estabelecer maior entendimento quanto esta aplicação.

2.2.1 Modelos de negócios

Conceito fundamental nesta pesquisa, a conceituação de modelos de negócios será tratado nesta seção do trabalho. Buscar-se-á dimensionar a importância desse tema de gestão principalmente sob o ponto de vista acadêmico, através de consulta de publicações anteriores.

Pois, conforme será exposto, a conceituação de modelos de negócios não se trata de algo trivial. E, além disso destaca-se, a negligência dispensada a pesquisa de modelos de negócios, referenciada por diferentes autores, fazendo-se necessário maior empenho intelectual em estudos de negócios (ZOTT, AMIT e MASSA 2010; KLANG, WALLNÖFER E HACKLIN; 2010; TEECE, 2010).

Contudo, isso não significa que a importância de modelos de negócios se limite a conceituação teórica. Pelo contrário, do ponto de vista corporativo, os modelos de negócios progressivamente tem ganhando relevante significado para gestores e executivos de diversas indústrias (KLANG, WALLNÖFER E HACKLIN; 2010).

Prova de tal constatação é uma sondagem semestral realizada, de 2006, pelo IBM *Institute for Business Value* — o *Global CEO Study*. Esta sondagem vem demonstrando que executivos de alto escalão, atuando em setores diferentes, entendem o desenvolvimento de modelos de negócios inovadores como grande prioridade. Uma pesquisa similar, realizada em 2009, aponta que sete em cada dez organizações têm iniciativas de inovação no modelo. A pesquisa revela ainda que, a parcela de 98% dessas organizações está trabalhando de alguma forma em seu modelo de negócios (CASADESUSS-MASANELL e RICART, 2011).

No entanto, para os fins deste trabalho entende-se como fundamental as discussões acerca das definições de um modelo de negócios. Desta forma, poderá se entender de maneira mais clara a utilização do *Business Model Canvas*. Não obstante, serão apresentados outros arquétipos de representações de modelos de negócios já demonstrados na literatura. Para melhor entendimento conceitual será proporcionado, também, um breve relato histórico, registrando as origens do tema.

2.2.1.1 Contextualização histórica de modelos de negócios

Embora modelos de negócios, de acordo com Teece (2010), sejam intrínsecos ao comércio e ao comportamento econômico desde os tempos pré-clássico, o termo modelo de negócio aparece pela primeira vez na literatura em 1975 (GHAZIANI; VENTRESCA, 2005). Os estudos de modelos de negócios, entretanto, passam a se proliferar com o surgimento da *internet*

(AMIT e ZOTT, 2001). Tal constatação, pode ser melhor analisada baseada no gráfico apresentado por Zott, Amit e Massa, (2010a), conforme figura 7.

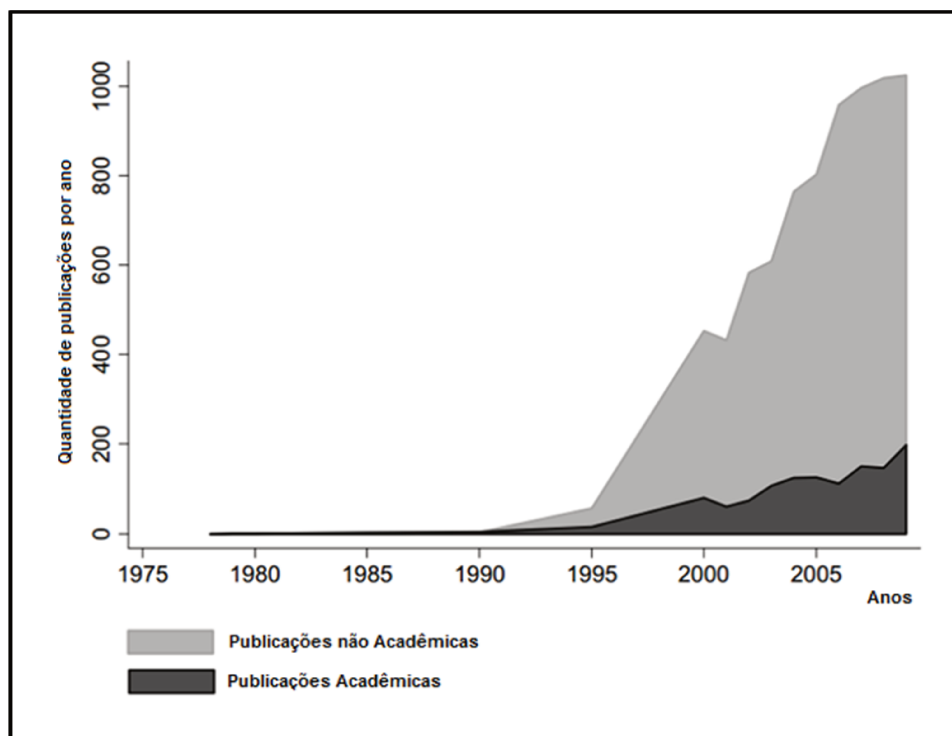


Figura 7: Relação de artigos de modelos de negócios por anos
Fonte: Zott, Amit e Massa (2010)

Observa-se a partir do gráfico da figura 7, o vertiginoso crescimento do interesse pelo tema de modelos de negócios. Na figura 7 apresentada por Zott, Amit e Massa, (2010a), nota-se um relevante aumento no número de publicações sobre modelos de negócios, especialmente a partir da década de 1990 com o desenvolvimento de novas tecnologias de comunicação, especialmente a *internet*. Muito em função dessa relação entre modelos de negócios e *internet* a grande maioria dos estudos e publicações acerca de modelos de negócios tiveram foco no comércio realizados na *internet* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2003a).

O crescimento dos negócios baseados em *internet*, popularmente conhecidos como negócios “ponto com” (*dot com business*), desenvolveram-se de maneira célere. Tamanha velocidade ofuscou os padrões históricos de crescimento de outras indústrias (MAHADEVAN, 2000). Contudo, essa realidade de veloz desenvolvimento entrou em colapso com a crise da NASDAQ (Associação Nacional Corretora de Valores e Cotações Automatizadas), que eclodira

na data de 14 de abril de 2000. Crises de tamanha magnitude apresentam, por vezes, diversidade de causas (JOHANSEN, 2008).

Todavia, conforme aponta Johansen (2008), a irracionalidade dos participantes do mercado de ações, pode ter tido papel fundamental para a “quebra” da bolsa de valores NASDAQ. Este acontecimento ficou conhecido como bolha da *internet*, ou bolha da tecnologia da informação (GALBRAITH e HALE, 2003).

O termo bolha é definido por Kindleberger (1992) como sendo um visível aumento nos valores de ativos em processo contínuo, com o aumento inicial promovendo expectativa de novos aumentos atraindo novos compradores. Quando do acontecimento inverso ao da expectativa, isto é, decrescem os valores das ações, pode se ter como consequência uma crise financeira.

O período da bolha da *internet* se distingue pelo surgimento, e em muitos casos pelo fracasso, de novas empresas baseadas na *internet* (CAI, DUXBURY e KEASEY, 2007). Neste período econômico aquecido diversos investidores negligenciaram métricas de análise de investimento, confiando nas promessas de lucro das novas empresas de tecnologia. Grandes investimentos foram aplicados em negócios de *internet*, em muitos casos motivados por simples modismo, atribuindo valores infundados para as ofertas de ações públicas de algumas dessas organizações (WALDEN e BROWNE, 2006).

Magretta (2002) aponta que diversas empresas sem estudo estratégico, sem competências especiais, e mesmo sem clientes eram comuns aquele período marcado pela formação da bolha da *internet*. Faltava a essas organizações modelos de negócios que de maneira estruturada apontassem a criação e captura do valor proporcionado a um determinado segmento de clientes. E, não apenas, conforme Magretta (2002), modelos de negócios com base na *internet* e que apontassem, simplesmente, promessas de lucros espetaculares. É possível dizer, deste modo, que os estudos de modelos de negócios passam a ter maior relevância a partir do acontecimento histórico da bolha da *internet* de 2000.

Contudo, vale ressaltar que, o conceito de modelo de negócio, embora guarde relação com o surgimento da *internet*, não se aplica apenas a negócios virtuais ou eletrônicos (*e-business*), mas a qualquer tipo de empresa, segundo Zott, Amit e Massa, (2010a). Neste ponto Shafer *et*

al.(2005) defende que a [...] “sobrevivência e prosperidade de todas as organizações com fins lucrativos estão diretamente ligadas tanto a capacidade de criarem valor quanto de capturarem valor...”. Destarte modelos de negócios são aplicáveis a qualquer tipo de organização empresária.

Destaca-se que o conceito de modelo de negócio é um fenômeno recente na literatura (OROFINO, 2011). O tema de modelos de negócios era totalmente ausente dos mais influentes de livros sobre estrutura organizacional, estratégia empresarial, economia empresarial e teorias de administração até meados dos anos 90 (KEEN e QURESHI, 2006). E, mesmo recebendo maior atenção nos anos recentes, o tema ainda é trabalhado superficialmente e não existe concordância universal sobre suas origens, seu papel e seu potencial (OSTERWALDER, PIGNEUR e TUCCI, 2005; ZOTT e AMIT, 2009; TEECE, 2010).".

O intuito da abordagem histórica acerca de modelos de negócios tem o objetivo de apontar, ainda que de maneira breve, as origens da concepção do tema. Entretanto, a evolução do conceito e da teoria relacionada a modelos de negócios serão melhor detalhadas nas próximas seções.

2.2.1.2 Conceituação de modelos de negócios

Conforme já exposto neste trabalho, os estudos de modelos de negócios passam a se desenvolver juntamente do desenvolvimento da *internet* e de negócios baseados na rede. Nesse processo de evolução vem se desenvolvendo também o conceito de modelos de negócios. Porém, não há consenso entre os autores, na determinação de um conceito universal (SHAFER *et al.*, 2005).

Segundo Osterwalder, Lagha e Pigneur (2003), o termo modelo de negócios foi amplamente utilizado no período de rápido crescimento dos negócios de *internet*, por executivos, acadêmicos e jornalistas. Todavia, raramente era atribuído uma definição precisa do que realmente se tratava um modelo de negócio (MORRIS, SCHINDEHUTTE e ALLEN, 2005). E, ainda que o tema passasse a ser discutido por diferentes áreas tais como sistemas de informação, estratégia e gerenciamento (PATELI e GIAGLIS, 2004), o tema de modelos de negócios ainda era discutido superficialmente (OSTERWALDER, PIGNEUR e TUCCI, 2005).

Morris, Schindehutte e Allen, (2005) destacam ainda que a falta de uma definição universal pode levar também a desafios na delimitação de componentes que integram um modelo de negócio, bem como dificulta a avaliação de sua qualidade. Ainda que os estudos de modelos de negócios tenham ganhado maior amplitude nos últimos anos, o debate quanto a uma conceituação universal persevera.

De acordo com Klang, Wallnöfer e Hacklin, (2010) as conceituações de modelo de negócios são pautadas por inconsistências e definições contraditórias. Características dispare são apontadas a cada estudo da definição ou do conceito de modelo de negócio, o que leva a uma diversidade de classificações e de elementos componentes (BADEN-FULLER e MORGAN, 2010).

Zott, Amit e Massa, (2010) asseveram que pesquisadores não pactuam quanto a definição de um modelo de negócio, e acrescentam que na literatura tem se adotado definições idiossincráticas para atender ao propósitos de cada estudo. Como consequência, o progresso acumulativo das pesquisas quanto ao conceito de modelo de negócio é prejudicado.

Tendo posto a falta de harmonização na conceituação de modelo de negócio, faz-se de grande valia analisar definições embutidas em algumas das principais publicações, quanto ao tema de modelo de negócio.

Em um dos primeiros estudos a abordar aspectos conceituais, Timmers (1998) define um modelo de negócio como uma arquitetura para os fluxos de produtos, serviços e informações, que inclui três níveis de descrição:

- Descrição dos vários atores de negócios e seus papéis;
- Descrição dos benefícios potenciais para os atores de negócio;
- Descrições das fontes de receitas;

Timmers (1998) possivelmente propôs em sua definição, o que pode ser entendido como a essência de um modelo de negócio, isto é uma arquitetura de fluxos.

Mahadevan (2000) em sua definição também aborda de, maneira similar a Timmers (1998), porém mais sucintamente, a questão dos fluxos, definindo um modelo de negócio como a

agregação dos fluxos organizacionais relativos a valor, receita e logística. E, Dubosson-Torbay, Osterwalder e Pigneur (2002), por sua vez, adotam, também similarmente a Timmers (1998) a ideia de arquitetura. Definindo modelo de negócio como: a arquitetura de uma empresa e sua rede de parceiros para criar, gerar mercado, entregar valor e capital relacionado a um ou mais segmentos de clientes a fim de gerar lucro e receita sustentável.

Chesbrough e Rosebloom (2002) trazem à tona o papel do modelo de negócio como peça fundamental na transferência de tecnologia. Caracterizando esses arquétipos como elemento que intermedia o desenvolvimento de tecnologias com a criação de valor econômico de uma organização. Em outras palavras a posse de uma tecnologia por si só, não apresenta nenhum valor objetivo. A mais desenvolvida tecnologia pode não ter valor algum sem a elaboração de um modelo de negócios adequado (MINATOGAWA e BATOCCHIO, 2012).

O suporte a transferência de tecnologia pode vir a ser de fato uma das principais aplicações para os modelos de negócios. Essencialmente considerando que modelos de negócios figuram como um modo de melhorar a forma como se realizam negócios sob condição de incerteza (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2003a). Contudo, não se deve limitar o alcance de modelos de negócios apenas a relação da transferência de tecnologia.

Na visão de Magretta (2002) um modelo de negócio deve ser a descrição de como uma empresa opera, contada através de uma história. Para melhor entendimento operacional do modelo de negócios, Magretta (2002) ainda se utiliza de uma analogia, afirmando que o modelo de negócios seria o equivalente gerencial do método científico, pois se começa com as hipóteses, que são testadas na prática e revisadas quando necessário.

Salienta-se que a obra de Magretta (2002), expressa o conceito de modelo de negócios como uma variação da cadeia de valor (PORTER, 1989). Magretta (2002) conceitua essa cadeia, descrevendo-a em duas partes. A primeira compilaria as atividades ligadas à produção compreendendo, por exemplo, projeto, aquisição de matérias primas, manufatura e etc. A segunda parte por sua vez, comportaria as ações relacionadas com a venda. A título de exemplo trouxe, a abordagem ao cliente, as transações da venda, a distribuição do produto ou o fornecimento do serviço.

Com definição semelhante a de Magretta (2002), Lehmann-Ortega e Schoettl (2005) propõem um modelo de negócios como: a descrição da forma como uma empresa pode criar valor, através do que propõe aos seus clientes, da sua arquitetura de valor (incluindo os seus recursos e cadeia de valor interna e externa) e como ele pode capturar tal valor, e convertê-lo em lucro. Ainda que não citem o termo cadeia de valor outros autores tem pensamento acerca do conceito de modelo de negócio, muito próximo aos de Magretta (2002). Klang *et al.*(2010) conceitua um modelo de negócio como o descritivo da criação de valor e apropriação de valor nas organizações com fins lucrativos. Wikström *et al.*(2010) descrevem modelos de negócio como as atividades de uma organização com o fim de entregar um valor para o cliente.

Hamermersh e Marshall (2002, *apud* Luecke 2007) conceituaram o modelo de negócios como um apanhado de decisões e escolhas, com foco no negócio, desenvolvidas por uma organização para a obtenção de lucratividade.

Nas palavras desses autores citados, esse conjunto, é representado em quatro grupos. Quais sejam:

- Fontes de Receita – O dinheiro que vem das vendas, taxas de serviços, propaganda e outros;
- Propulsores de Custos – Os exemplos são mão de obra, produtos comprados para revenda e energia;
- Porte do Investimento – Toda empresa precisa de um nível mensurável de investimento para decolar e, no caso de capital de giro, mantê-la operacional;
- Fatores Críticos de Sucesso – Dependendo do negócio, um fator de sucesso pode ser a capacidade de criar novos produtos continuamente, o sucesso em atingir uma massa crítica de negócios em um certo tempo, e assim por diante;

Algo similar se apresenta também na definição de Shafer *et al.* (2005) que define modelo de negócios como uma representação das escolhas lógicas e estratégicas centrais subjacentes de uma empresa para criar e capturar valor dentro de uma rede de valores. De acordo com CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J (2011) um modelo de negócios consiste de uma série de escolhas da gestão e das consequências dessas escolhas. Essa definição se assemelha em

algum ponto a de Hamermersh e Marshall (2002, *apud* Luecke 2007), especialmente no que tange ao processo de escolhas. Plé *et al.*(2008) também fazem referência ao processo de escolhas ao citarem modelos de negócio. Plé *et al.* (2008) referenciam modelo de negócio como as escolhas feitas por uma organização para conquistar receitas.

Osterwalder (2004) determina um modelo de negócio como uma representação de um modelo abstrato, que representa a lógica do negócio de uma empresa em conquistar receita, e suas relações entre os elementos que o compõe. Próxima da definição de Osterwalder (2004) está o conceito de modelo de negócio de Aziz *et al.*(2008), isto é, a lógica pela qual uma empresa obtém recursos e entrega valor ao cliente.

Contudo, a definição mais clara, sucinta e é a de Teece (2010) que entende um modelo de negócio como definição de como a empresa cria e agrega valor para os clientes e como converte os pagamentos recebidos em lucro. Tomar-se-á, deste modo, a definição de Teece (2010) como base para elaborar um conceito de modelos de negócios que se valham dos conceitos diversos, porém relevantes, apresentados pelos diferentes autores citados nessa revisão teórica sobre o conceito de modelo de negócio.

Observa-se na definição de Teece (2010) a ideia de modelo de negócios como uma cadeia de valor, descrita por Magretta (2002). Na primeira parte dessa cadeia busca-se a criação de valor, enquanto na segunda como o valor criado é distribuído para o cliente. Adiciona-se a esse conceito de cadeia um processo lógico da realização de um negócio, conforme sugere Osterwalder (2004).

Agrega-se também o conceito de tomada de decisão, ou escolhas, de Casadesus-Masanell e Ricart (2011), uma vez que considera-se que tanto para criação de valor, quanto para entregar valor diferentes decisões deverão ser tomadas. Essas decisões tomadas apresentadas de forma lógica, porém, devem ser estruturadas por meio de uma arquitetura conforme os trabalhos de Timmers (1998) e Dubosson-Torbay *et al.*(2002).

Com base no estudo dessas publicações anteriores quanto ao conceito de modelos de negócios, esta dissertação define um modelo de negócios como:

- *Uma arquitetura que determina a lógica das decisões de uma organização para criação, oferta, entrega, e captura de valor*

Veç que exauridas as discussões sobre o conceito de modelo de negócio, e dispondo doravante de uma definição a respeito do tema, é possível apresentar estudos quanto a métodos de representação de modelos de negócios. Em especial, apresentar o método usado neste trabalho, o *Business Model Canvas*.

2.2.2 Origens e evoluções do *Business Model Canvas*

Para que se possa proporcionar maior entendimento do método *Business Model Canvas*, será demonstrado como o método surgiu, e suas evoluções. Dessa forma, esse estudo será embasado especialmente pelos estudos de Osterwalder e Pigneur (2003), Osterwalder (2004) e Osterwalder e Pigneur (2010).

2.2.2.1 Osterwalder e Pigneur (2003)

Embasando-se em outros estudos da literatura de modelos de negócios, e na perspectivas de Kaplan e Norton (1992), Osterwalder e Pigneur (2003) elaboram seu primeiro método de representação de modelos de negócios. Esse método é composto inicialmente por quatro pilares, quais sejam:

- Inovação do produto:** Refere-se aos diferenciais da proposição de valor de uma empresa. Segundo Osterwalder e Pigneur (2003) neste pilar a empresa diferencia-se ao entregar um produto totalmente inovador, a custo mais baixo que de seus concorrentes ou com uma oferta de qualidade de nível elevado. Essa proposição de valor deve atender as necessidades de um determinado público, daí a necessidade de que a proposição de valor atenda a um determinado segmento de clientes. É necessário nesse pilar também, definir as capacidades que a empresa necessita para a criação da proposição de valor.
- Gestão da infraestrutura:** Descreve aquilo que é necessário para que se possa configurar o valor. Em outras palavras, segundo Osterwalder e Pigneur (2003), as atividades necessárias para criar e entregar valor, bem como atividades intermediárias. O maior

objetivo de uma organização é a criação de valor para o cliente. Este valor é o resultado de várias atividades e processos ocorridos interna e externamente a uma organização. Para isso a organização deve contar com uma série de recursos tangíveis e intangíveis, bem como com uma rede de parceiros.

- c) **Relacionamento com clientes:** No relacionamento com clientes é importante que a organização passe a entender melhor as necessidades de seus consumidores, a fim de proporcionar produtos e serviços que realmente atendam as demandas desses clientes. Para isso é fundamental que se capte as informações provenientes do mercado. As empresas por esse pilar podem aprender a explorar novos canais de distribuição para levar esse valor aos clientes. Nesse sentido a empresa deve passar a desenvolver confiança e lealdade de seus clientes. A lealdade pode ser entendida como resultado da satisfação e confiança dos consumidores.
- d) **Aspectos financeiros:** Este pilar se dispõe de maneira transversal, pois tangencia a todos os outros pilares. É composto pelo modelo de receitas e pela estrutura de custos. Os custos somados ao valor que se agrega a proposta de valor denomina o preço, que se transforma em receitas. O lucro é resultado da diferença entre o modelo de receitas e da estrutura de custos.

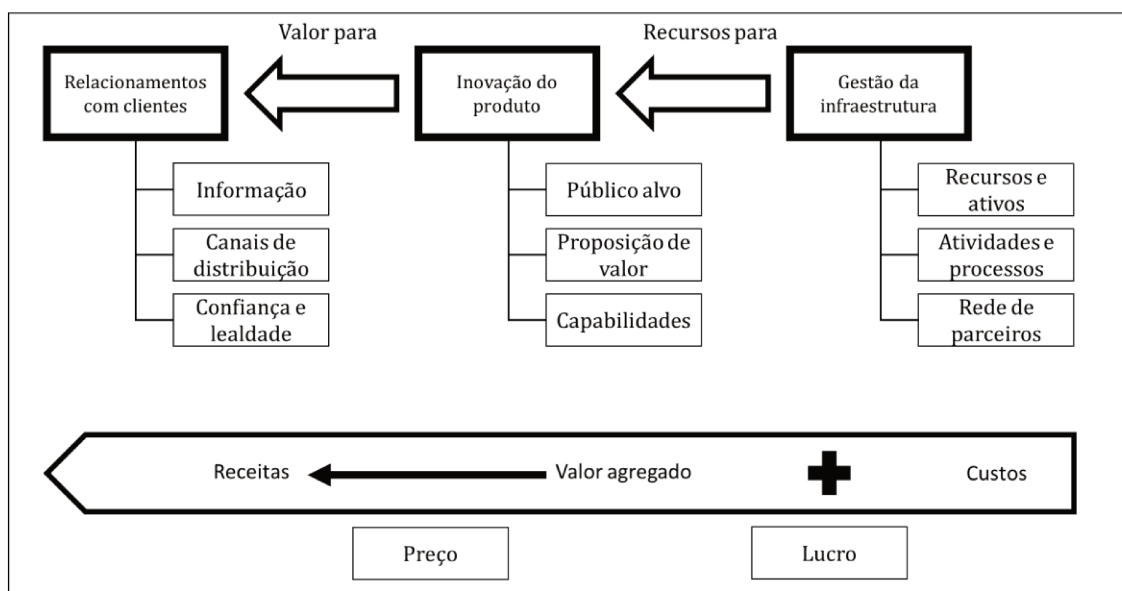


Figura 8: Primeira versão da ontologia de modelos de negócios

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2003)

Na figura 8 é possível visualizar o método de Osterwalder e Pigneur (2003), contemplando o pilares e aspectos descritos.

2.2.2.2 Osterwalder (2004)

Apresentado o a primeira versão da ontologia de modelos de negócios, desenvolvida em Osterwalder e Pigneur (2003), esta passou por transformações ao longo do tempo. Em Osterwalder (2004), foi realizado um refinamento, e os quatro pilares originalmente desenvolvidos passaram a englobar nove blocos de construção dessa ontologia. No quadro 1 é possível analisar cada pilar, os blocos englobados, e um breve descritivo.

Quadro 1. Descrição dos blocos de construção da ontologia de modelos de negócios de Osterwalder (2004)

Pilar	Bloco de Construção	Descritivo
Produto	Proposição de valor	É uma visão global do conjunto de produtos e serviços de uma organização e que tenha valor para o cliente
Interface com o cliente	Público alvo	É o segmento de clientes a quem uma organização deseja oferecer algo de valor
	Canais de distribuição	São os meios empregados pela organização para manter contato com os clientes
	Relacionamento	Descreve o tipo de relacionamento que a organização estabelece entre a mesma e seus clientes
Gestão da infraestrutura	Configuração de valor	Descreve a organização das atividades e recursos que são necessários para criar valor para os clientes
	Competência	É a habilidade para executar ações dentro de padrões replicáveis que sejam necessários para criar valor para os clientes
	Parcerias	Acordos de cooperação entre duas ou mais empresas a fim de criar valor aos seus clientes
Aspectos financeiros	Estrutura de custos	É a representação em dinheiro de todos os significados adotados no modelo de negócios
	Modelo de receita	Descreve a maneira como a organização faz dinheiro através de uma variedade de fluxos de receita.

Fonte: Osterwalder (2004 *apud* OROFINO, 2011)

Osterwalder (2004) propôs ainda uma interligação entre os blocos de construção, bem como os apresentou de maneira sobreposta ao quatro pilares inicialmente desenvolvidos,

adaptados das quatro perspectivas de Kaplan e Norton (1992). A estrutura da ontologia desta forma pode ser observado conforme figura 9.

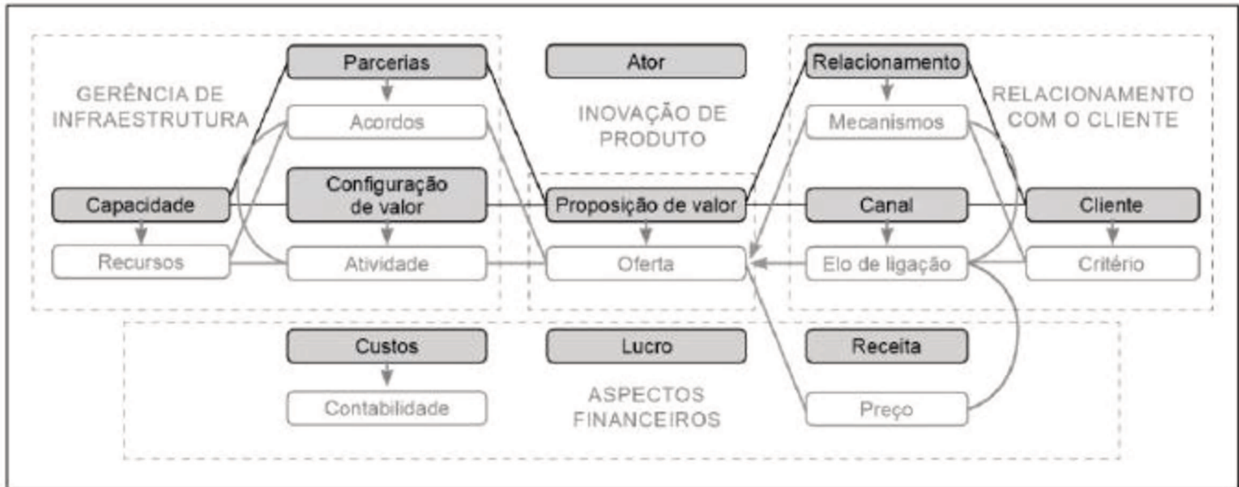


Figura 9: Segunda versão da ontologia de modelos de negócios
Fonte: Osterwalder (2004 *apud* OROFINO, 2011)

2.2.2.3 Osterwalder e Pigneur (2010)

A ontologia de modelos de negócios passa por outros aprimoramentos em Osterwalder e Pigneur (2010). Esta transformação originou o *Business Model Canvas*, método que será utilizado por esta dissertação para cumprir com seus objetivos.

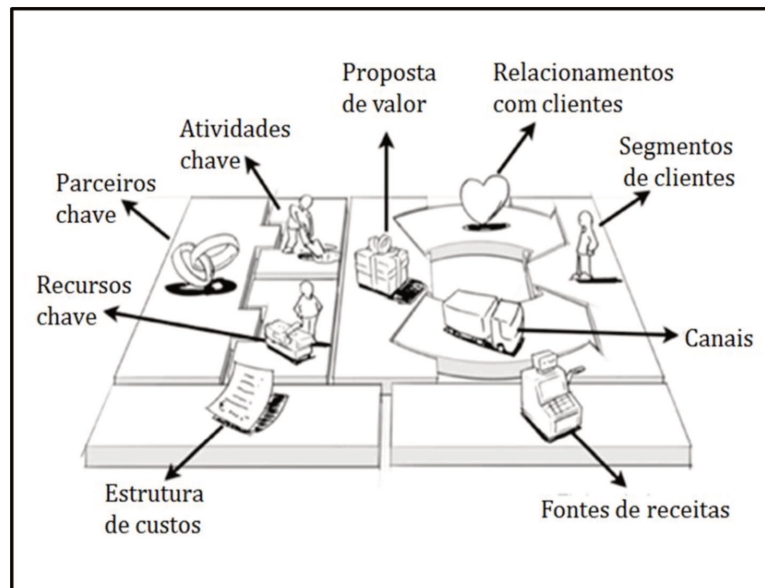


Figura 10: Estrutura de relações dos blocos de construção do *Business Model Canvas*
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

Com o intuito de apresentar de maneira mais clara as conexões do modelo de negócio pode se observar a figura 10, uma estrutura de relações dos blocos de construção. Osterwalder e Pigneur (2010). Essa estrutura representa um cenário interativo e de relações, deixando claro as trocas entre os diferentes atores e ambientes (OROFINO, 2011).

De forma a facilitar a aplicação do modelo de negócios os autores propõem uma ferramenta para representar o modelo de negócios, o *Business Model Canvas*. Esta ferramenta pode ser analisada segundo a figura 11.

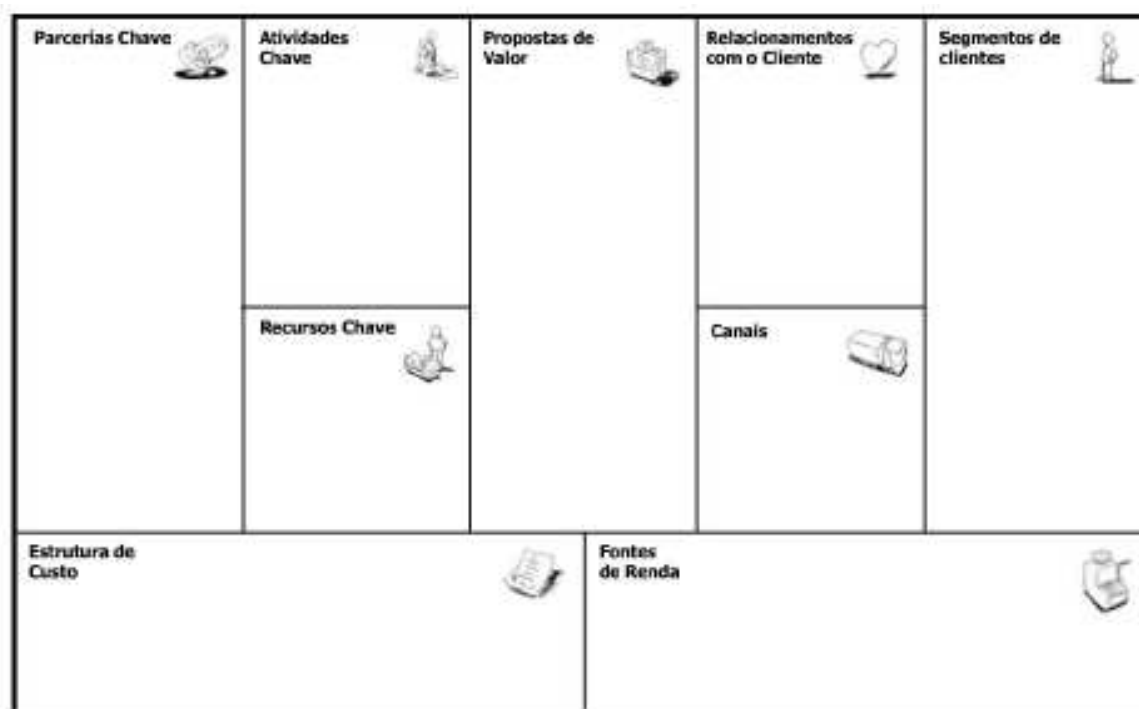


Figura 11: Business Model Canvas
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

Osterwalder e Pigneur (2010) propõem esse arquétipo com o intuito de possibilitar que qualquer indivíduo tenha a possibilidade de criar ou modificar seu modelo de negócio. Dessa forma, fornece-se uma ferramenta que permite o estabelecimento de uma linguagem comum quanto ao modelo de negócio de uma organização. É por meio dessa ferramenta que se faz possível descrever a lógica de uma empresa na criação, entrega e captura de valor.

Os nove blocos por segmento do quadro de modelos de negócios, são denominados conforme é apresentado no quadro 2. Constitui-se o quadro 2 com as abreviações, que por vezes são utilizadas no quadro, e seus respectivos significados.

Quadro 2. Descrições dos blocos do *Business Model Canvas* e abreviações

Abreviação	Bloco	Descritivo
SC	Segmentos de Clientes	Define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir
PV	Proposta de Valor	Descreve o conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de cliente específico
CN	Canais	Descreve como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar uma proposta de valor
FR	Fontes de Receita	Representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes
RC	Relacionamento com Clientes	Descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos
RC	Recursos Chave	Descreve os recursos mais importantes exigidos para fazer um modelo de negócio
AC	Atividades Chave	Descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu modelo de negócio funcionar
PC	Parcerias Chave	Descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põem o modelo de negócios para funcionar
EC	Estrutura de Custos	Descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010)

2.2.4 Considerações finais quanto ao *Business Model Canvas*

Demonstrou-se nesta seção a importância dos modelos de negócios, bem como questões relativas as origens do termo. Para a conceituação do modelo notou-se a dificuldade em se encontrar um conceito universal para o entendimento do termo modelo de negócio. Com essa dificuldade compilou-se diversas definições acerca do tema, de vários autores distintos. Embasando-se nesse estudos anteriores, formulou-se, para efeitos dessa dissertação, um conceito sobre modelos de negócios.

De posse desse conceito foi possível, apresentar o *Business Model Canvas*. Para isso se realizou um estudo desde a primeira versão do método em Osterwalder e Pigneur (2003) até a última atualização do método em Osterwalder e Pigneur (2010). Vale dizer que Osterwalder, Pigneur e Clark (2013) disponibilizam uma adaptação do *Business Model Canvas*, contudo não voltada para gestão organizacional, mas para a gestão de carreira. Como tal proposta não condiz com os objetivos dessa dissertação, essa atualização não foi abordada.

Tendo o conhecimento sobre o método *Business Model Canvas* de Osterwalder e Pigneur (2010), estudou-se um dos métodos necessários para o cumprimento dos objetivos da dissertação. Neste momento, faz-se importante o estudo do outro método fundamento para o trabalho, o *Balanced Scorecard*.

2.3. *Balanced Scorecard*

2.3.1 Gestão de desempenho

A gestão de desempenho surge através dos tempos como uma disciplina que auxilia no estabelecimento, monitoramento, e alcance dos objetivos individuais e organizacionais (BRUDAN, 2010). Tal assertiva se deve ao fato de que é possível mensurar e gerir o desempenho de pessoas, empresas, governos, grupos, projetos e programas, processos, dentre outros. Contudo, neste trabalho, o tema está relacionado com modelos de negócios e organizações *startup*, o que, forçosamente nos leva a uma abordagem empresarial.

Antes de adentrar no tema de gestão de desempenho, é válido o esclarecimento de gestão ou gerenciamento. A gestão pode ser entendida como a condução ou supervisão de algo, se tratando de um negócio, ou a utilização criteriosa dos meios para atingir um fim. (Merriam-Webster's dictionary *apud* Brudan, 2010)

Com base na análise dos métodos de trabalho que eram empregados em sua época, Taylor (1911), levou a gestão a um novo patamar. Em sua obra, *Os Princípios da Administração*

Científica, Taylor tem como um de seus objetivos, provar que a gestão é uma verdadeira ciência, e que se apoia em leis, regras e princípios claros e bem definidos. Tais ideais deram margem aos estudos de como aprimorar e gerenciar o desempenho.

Abordando o tema em discussão de maneira mais específica, de acordo com Yawson e Sutherland (2010), gestão de desempenho é a efetiva integração das medidas de desempenho, dentro de um programa ou planejamento estratégico da organização, com os processos de tomada de decisão. Há ainda, por parte Yawson e Sutherland (2010), o esclarecimento do termo medidas de desempenho como as ferramentas e métodos usados para monitorar e avaliar programas ou funcionamento de uma organização.

Kaplan e Norton (1997), por sua vez, valem-se do termo “indicadores de desempenho”, contemplado no sistema conhecido como *Balanced Scorecard*. Este método foca na tradução da missão e da estratégia das organizações em um conjunto amplo de medidas de desempenho. Essas medidas são utilizadas como base para um sistema de avaliação de desempenho e medição da estratégia. Kaplan e Norton (2004) expõem que a criação do *Balanced Scorecard* partirá do entendimento da relevância dos ativos baseados em conhecimento, para o sucesso competitivo das organizações empresárias na época da criação do *Balanced Scorecard*.

Entretanto, essas organizações ainda se valiam, principalmente, do tradicional modelo contábil de finanças como sistema de avaliação. O *Balanced Scorecard* continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetivos. Além disso, o sistema mede a performance organizacional sob quatro perspectivas equilibradas. Sendo essas as perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento (KAPLAN e NORTON, 1997).

Compreende-se, deste modo, que o *Balanced Scorecard* complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. As quatro perspectivas do *scorecard* equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas e concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas. (KAPLAN e NORTON, 1997).

O uso das perspectivas propicia a construção de um sistema de medição que reflita as diversas faces da organização. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas. A cadeia de causa e efeito deve permear as quatro perspectivas de um *Balanced Scorecard* (KAPLAN, 1997).

Pretende-se adequar algumas dessas práticas e preceitos, presentes no sistema *Balanced Scorecard*, para que a combinação com a ontologia de modelo de negócios seja viável. Nos próximos itens, será discorrida com um nível maior de detalhamento as características do *Balanced Scorecard*.

Vale ressaltar que devido aos interesses dessa dissertação o foco da abordagem do *Balanced Scorecard* nessa revisão teórico focará seus esforços na análise do sistema de avaliação do desempenho. Sendo assim, não se aprofundará em possíveis temas pelos quais os estudos de *Balanced Scorecard* desdobra-se como mapas estratégicos, alinhamento organizacional e etc.

2.3.2 Origens e evoluções do *Balanced Scorecard*

Kaplan (1983) destacava problemas que os Estados Unidos da América enfrentavam com o desempenho de sua manufatura. Comparando, especialmente, com o desempenho produtivo dos países da Europa ocidental e do Japão. De acordo com Kaplan (1983) os sistemas de manufatura se transformaram, entretanto, a mensuração do desempenho não acompanhara tal transformação. Havia a necessidade, no intuito de reestabelecer os altos níveis de competitividade americano, da elaboração de medidas de desempenho que estivessem de acordo com as transformações ocorridas nos sistemas de produtivos.

O modelo contábil tradicional, embasado na produção de longo prazo de produtos padrões, tinha sua relevância minorada no contexto competitivo que surgia. A esse respeito Kaplan e Norton (1997) asseveram:

“Todos os novos programas, iniciativas e processos de gerenciamento de mudanças das empresas da era da informação estão sendo implementados num ambiente regido por relatórios financeiros trimestrais e anuais. O processo de gestão através de relatórios financeiros continua atrelado a

um modelo de contábil desenvolvido há séculos para um ambiente de transações isoladas entre entidades independentes. O modelo venerável da contabilidade financeira ainda está sendo utilizado por empresas da era da informação, ao mesmo tempo em que tentam construir ativos e capacidades internas e criar relações e alianças estratégicas com entidades externas.”.

Segundo Costa (2006) emergia desse contexto uma nova linha de pesquisa, vez que variáveis relacionadas a mensuração da produtividade não haviam sido eleitas como tema de nenhuma investigação contábil. Isto é, as ciências contábeis não apresentavam nenhum material a respeito de técnicas, procedimentos ou propriedades de mensuração de produtividade.

O entendimento dos fatores críticos de sucesso no desempenho de uma organização, necessitava da contribuição de diferentes disciplinas. E, ainda que não fosse da alçada das ciências contábeis promover ou implementar novas tecnologias, inovações e mudanças organizacionais, poderia ter papel chave nesse novo cenário. A contabilidade reunia condições para elaborar novas métricas de desempenho, não necessariamente financeiras, mas de produtividade, qualidade, entre outras (COSTA, 2006).

Contudo, ainda que parecesse clara a necessidade de se propor novas métricas de desempenho, e o surgimento de novas linhas de pesquisas nesse sentido, Kaplan (1983) alertou para a dificuldade de definição de uma agenda de pesquisa integral e com precisão. Kaplan (1983) pautava esse raciocínio dado o relativamente novo processo de mudança nas operações de produção, desconhecendo-se, portanto, suas implicações.

Ainda que dessa forma, Kaplan (1983) sugere alguns assuntos que deveriam ser considerados como tema de estudo para os pesquisadores nos anos por conseguintes. Tais como: substituir o sistema tradicional de custos padrões; aperfeiçoar os procedimentos de gestão de inventário; explorar a importância que a produtividade deve exercer sobre a gestão; dentre outros. Todavia, Johnson e Kaplan (1987) evidenciam que esses rumos propostos ainda não tinham sido utilizados pela contabilidade gerencial.

Em suma, o principal sistema de avaliação das empresas ainda era o da contabilidade financeira, que tratava como despesas, por exemplo, os investimentos em capacitação dos

colaboradores, em bancos de dados, em sistemas de informação, em relacionamentos com os clientes, em qualidade, em processos responsivos e em produtos e serviços inovadores. Desta forma, os tradicionais relatórios financeiros não disponibilizavam fundamentos para que se pudesse medir a gestão do valor, criado pelo aumento das habilidades dos ativos intangíveis da organização (KAPLAN e NORTON, 2004).

É evidente que, dada a complexidade da gestão organizacional, os problemas das empresas não se baseavam simplesmente devido à escassez de recursos dos sistemas gerenciais contábeis. Entretanto, vez que os gestores tinham a necessidade de definir os fatores-chave estratégicos que conduziriam os rumos da empresa, os sistemas de contabilidade limitados, contribuíam para as falhas das empresas. Ressalta-se que não se podia responsabilizar somente contadores gerenciais, pela definição desses fatores-chave estratégicos e de um novo sistema gerencial, havia a necessidade que a alta administração se envolvesse (COSTA, 2006).

De acordo com Costa (2006) a crítica aos sistemas de controle, vinha de longa data, e não se restringia apenas ao pensamento de Johnson e Kaplan (1987). Skinner (1969 *apud* COSTA 2006) registrará a insatisfação com a pobre relação entre estratégia e chão de fábrica nas organizações. Desta forma, Kaplan (1983) e Johnson e Kaplan (1987) não contribuíram com a literatura no ponto de trazerem uma nova reivindicação necessária as empresas. Havia a necessidade de se contribuir com soluções para essa reivindicação.

Deste modo Cooper e Kaplan (1992) apresentaram o método de custeio conhecido como “ABC” (*Activity Based Cost*) – Custeio Baseado na Atividade – elaborado com o propósito de avaliar a eficiência dos processos e da lucratividade dos produtos de maneira mais satisfatória do que os meios disponíveis na época.

Kaplan e Norton (1992), por sua vez, no intuito de indicar a característica de equilíbrio entre métricas de curto e de longo, entre métricas financeiras e as métricas de outra natureza, entre indicadores de tendência e indicadores de ocorrência, apresentaram the *Balanced Scorecard* – *measures that drive performance*, após verificada sua viabilidade de implantação. Havia a necessidade de não se limitar a mensuração do desempenho a apenas uma única métrica, pois seria de extrema dificuldade contemplar fatores importantes desta maneira. Assim, o que Kaplan e Norton (1992) sugeriam era uma “cesta de medidas” que pudessem auxiliar a manter o foco no

lucro de longo prazo. Pois, a não consideração de fatores importantes, pode até não afetar o desempenho de curto prazo, mas não se garantirá que esse desempenho contribuirá para a continuidade da empresa (COSTA, 2006).

Vale dizer também, que o *Balanced Scorecard* contempla não somente indicadores de ocorrências, isto é, não considera somente fatos que já ocorreram. Não compete aos gestores somente a avaliação do desempenho passado, deve-se considerar também fatos porvindouros. Sendo, desta forma, da competência do *Balanced Scorecard*, a consideração com indicadores de tendências, dada a necessidade de se saber se a empresa está criando valor futuro (KAPLAN, 1994). Para a criação de valor futuro há a necessidade em se explorar valores intangíveis. Na Era da informação, a exploração de ativos intangíveis tem maior relevância para os negócios do que o investimento em ativos físicos (KAPLAN E NORTON, 1996A; KAPLAN E NORTON, 1996B).

De acordo com Niven (2005) o *Balanced Scorecard* deve conter uma mistura de indicadores de ocorrência e tendência. Segundo Costa (2006) indicadores de ocorrência e de tendência [...] “deviam estar presentes num sistema de avaliação de desempenho que captasse as características dos novos processos produtivos, que expressasse adequadamente a nova maneira de enxergar o negócio”. Contudo, ainda de acordo com Costa (2006), deve-se atentar para que se aumente a abrangência das métricas de desempenho sem se aumentar o número de indicadores. O *Balanced Scorecard* de acordo com Costa (2006) inovou ao agrupar, [...] “em apenas um relatório, as medidas que indicavam o alcance das metas necessárias para a criação de valor futuro, combinando a diversidade de elementos típicos de uma empresa com agenda competitiva.”.

O *Balanced Scorecard* permitia, desta feita, que as organizações preservassem os indicadores financeiros, mas que além disso equilibrassem esses indicadores de resultados com indicadores não financeiros. O propósito do *Balanced Scorecard* era, pois, disponibilizar um conjunto de métricas, que monitorasse a capacitação e a obtenção de ativos intangíveis, necessários para o crescimento futuro (COSTA, 2006).

Após a publicação de Kaplan e Norton (1992), alguns executivos passaram a utilizar o *Balanced Scorecard*, contudo ampliaram sua utilização de um sistema para medição e avaliação do desempenho para comunicar as estratégias e alinhar as empresas que gerenciavam. Este novo

tipo de aplicação ampliado foi apresentado em Kaplan e Norton (1993) – putting the *Balanced Scorecard to work*. Dessas experiências com o *Balanced Scorecard* constatou-se que um conjunto de métricas em associação com quatro perspectivas, comunicava e auxiliava na implementação de uma estratégia consistente.

Segundo Costa (2006) o *Balanced Scorecard* [...] “mostrou-se em um instrumento útil para traduzir a estratégia da empresa em objetivos específicos mensuráveis, tanto os de curto prazo quanto os de longo prazo.”. E, além disso, explicitar a conexão entre o planejamento estratégico com os planos de operações.

Ainda, devido a observações das experiências com o *Balanced Scorecard*, passou-se a notar também a possibilidade, não apenas de comunicação da estratégia, mas também a da gestão da estratégia através do *Balanced Scorecard*. Essa nova capacidade nascente do *Balanced Scorecard* foi apresentada em Kaplan (1994). E, no ano de 1996 observou-se a mudança de enfoque do *Balanced Scorecard* para um sistema gerencial essencial. As publicações Kaplan e Norton (1996a), Kaplan e Norton (1996b), Kaplan e Norton (1996c), Kaplan e Norton (1996d), Kaplan e Norton (1996e), Kaplan e Norton (1996f.) consolidam essa mudança.

Em Kaplan e Norton (2001) é consolidada transformação do *Balanced Scorecard* em uma ferramenta gerencial. O livro organização orientada para a estratégia retrata essa transformação. Nesse livro a ferramenta que conduz a estratégia da organização é o *Balanced Scorecard*, que passa a apresentar a importante função de traduzir a estratégia em termos operacionais.

As teorias e aplicações quanto aos mapas estratégicos, originalmente tratados em Kaplan e Norton (2001) também evoluíram, e consolidou-se esses conceitos quanto a mapas estratégicos em nova obra: Mapas estratégicos, convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis, de Kaplan e Norton (2004).

De maneira mais direta representava-se os aspectos que deveriam ser levados em consideração para analisar cada perspectiva, para cada proposição de valor. Apresentava-se um modelo geral de representação da estratégia, especificando-se os objetivos, e interligando-os por meio de relações de causa e efeito, que permeavam as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (KAPLAN e NORTON, 2006).

Na obra “Alinhamento: Utilizando o *Balanced Scorecard* para a criar sinergias corporativas” Kaplan e Norton (2006) buscam demonstrar como alinhar as várias unidades de negócios com a estratégia. Grande parte das corporações estabelece-se a partir de múltiplos negócios e múltiplas unidades de suporte. As corporações atuam a partir de um único centro corporativo, de modo a conquistar economias de escala e escopo. Contudo, para ser possível obter esses benefícios, a gestão corporativa necessita de uma ferramenta para articular as várias unidades que compõem a estrutura organizacional. Sendo possível, deste modo, gerar valor além do que cada unidade seria capaz de gerar atuando sozinha, sem orientação e intervenção central.

Em Kaplan e Norton (2008) uma nova obra é oferecida: “Execução Premium: Ligando a estratégia as operações, para obtenção de vantagem competitiva. Kaplan e Norton (2008) defendem que as organizações, embora tivessem passado a traduzir e mapear as estratégias, e alinhado suas equipes, faltava a essas a execução de uma estratégia continuada. Expõem-se deste modo, um sistema de gestão integrado que une o planejamento estratégico a execução das operações.

Apresentada as origens, bem como a evolução do *Balanced Scorecard*, é possível buscar entender melhor algumas características próprias a ferramenta. Nas seções seguintes serão discutidas, de maneira mais aprofundada, o *Balanced Scorecard* como um meio de mensuração da estratégia. Contudo, não serão amplamente detalhadas méritos dos mapas estratégicos, da utilização do *Balanced Scorecard* para criar sinergias corporativas e alinhamento, nem tão pouco aspectos referentes a execução. Conforme foi demonstrada na contextualização desta seção o *Balanced Scorecard* apresenta grande riqueza de evoluções, e de oportunidades de estudo. Por esta razão, optou-se por priorizar as oportunidades que o *Balanced Scorecard* proporciona que se coadunam com objetivos deste trabalho.

2.3.3 *Balanced Scorecard* e a mensuração da estratégia

Conforme já contextualizado, em Kaplan e Norton (1992) é introduzido um sistema de medição e avaliação do desempenho para empresas. Segundo Kaplan e Norton (1992) esse sistema permite incluir medidas financeiras e não financeiras. Esse o faz por meio de quatro perspectivas, quais sejam: financeiras, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento. Esses são os pilares que o *Balanced Scorecard* conecta através de seu sistema, como

pode ser observado na figura 12. De acordo com Kaplan e Norton (1992) o *Balanced Scorecard* proporciona respostas para quatro perguntas essenciais.

- Como somos vistos por nossos clientes?
- Como podemos ser excelentes em nossas operações?
- Podemos continuar a melhorar e criar valor?
- Como somos vistos por nossos acionistas?

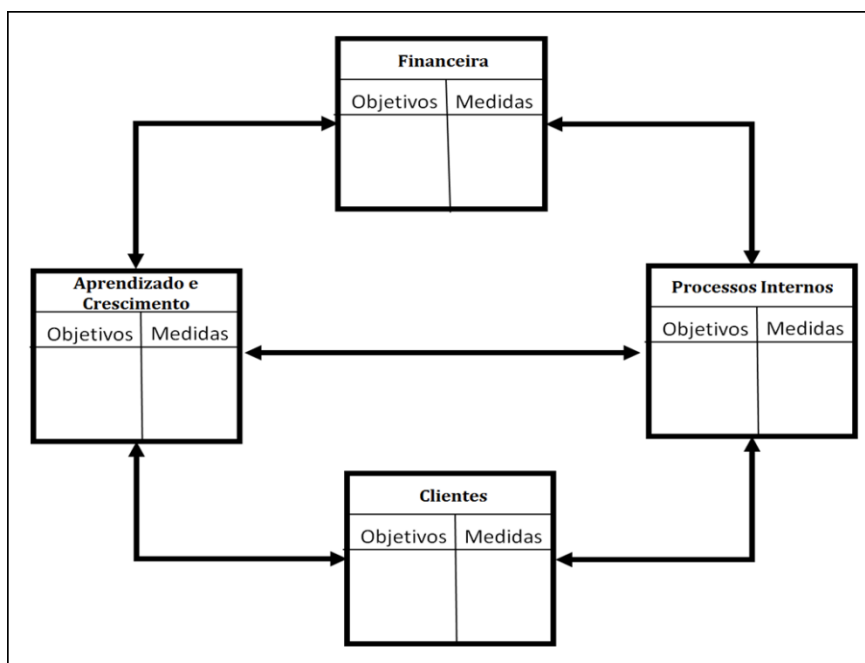


Figura 12: Representação da ligação das medidas de desempenho do Balanced Scorecard

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1992)

Além disso em Kaplan e Norton (1996a) se observa a representação da ligação das medidas de desempenho do *Balanced Scorecard* de maneira atualizada, conforme figura 13. Essa atualização além de contemplar objetivos passava a contar também com a mensuração das medidas, bem como metas para essas medidas. Ademais apresentava a condição de apresentar planos de ação, no mesmo relatório do *Balanced Scorecard*. Neste momento o *Balanced Scorecard* não apenas se interligava entre as perspectivas da organização, mas interligava também a visão e a estratégia empresarial em seus sistema. Em decorrência desta atualização o *Balanced Scorecard*, atualizou também suas questões essenciais, envolvendo a estratégia e a visão. As questões podem ser visualizadas a seguir:

- Para cumprir a visão, como deve-se aparecer para nossos clientes?
- Para satisfazer acionistas e clientes, em que processos a organização deve buscar excelência?
- Para alcançar a visão como deve-se sustentar a habilidade de mudar e melhorar?
- Para ter sucesso financeiro, como a organização deve ser vista pelos acionistas?

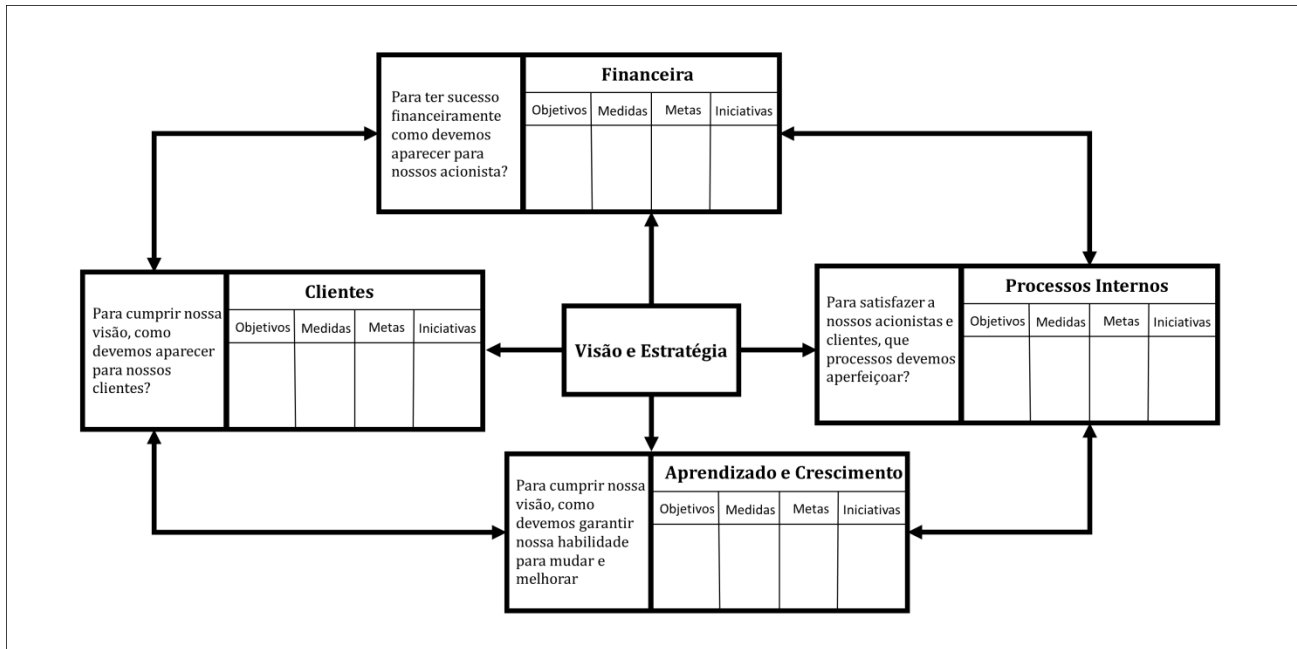


Figura 13: Estrutura para a tradução da estratégia em termos operacionais
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996a).

Veza que foram apresentadas as quatro perspectivas que compõem o *Balanced Scorecard* é válido que se detalhe cada uma dessas perspectivas. Evidentemente, os estudos sobre as perspectivas evoluíram junto aos aprimoramentos do *Balanced Scorecard*. Dada essa razão, não irá se contemplar apenas os conhecimentos sobre as quatro perspectivas em Kaplan e Norton (1992) e Kaplan e Norton (1996a).

2.3.3.1 Perspectivas Financeira

A perspectiva financeira busca avaliar a lucratividade da estratégia, possibilitando a mensuração e avaliação dos resultados proporcionados pelo negócio. O desempenho financeiro da empresa pode ser entendido como consequência do crescimento da receita, e aumento da produtividade (KAPLAN e NORTON, 1997). Todavia, conforme Stewart (2000 *apud*

BERNARDI 2010), os objetivos específicos podem ter relação de dependência com o estágio de desenvolvimento da empresa:

- a) **Estágio de Crescimento:** o objetivo é o crescimento, o qual deve ser alcançado pelo incremento do faturamento;
- b) **Estágio de Sustentação:** o objetivo é a lucratividade;
- c) **Estágio da Colheita:** o objetivo é o controle do fluxo de caixa e a redução da necessidade de capital.

Segundo Kaplan e Norton (2004), nessa perspectiva, a ligação com a estratégia ocorre quando a empresa decide o equilíbrio entre as forças, em geral contraditórias, do crescimento e da produtividade. Niven (2005) aborda como exemplos de indicadores para a perspectiva financeira os itens presentes no quadro 3.

Quadro 3. Exemplos de indicadores financeiros

Exemplos de indicadores Financeiros	
• <i>Total de ativos</i>	• <i>Valor adicionado por funcionários</i>
• <i>Total de ativos por funcionário</i>	• <i>Taxas de crescimento composta</i>
• <i>Lucros em porcentagem de ativos totais</i>	• <i>Dividendos</i>
• <i>Receita em ativos líquidos</i>	• <i>Valor de mercado</i>
• <i>Receita em ativos totais</i>	• <i>Valor da ação</i>
• <i>Rendimentos/ativos totais.</i>	• <i>Mistura do acionista</i>
• <i>Margem Bruta</i>	• <i>Lealdade do acionista</i>
• <i>Lucro Líquido</i>	• <i>Fluxo de caixa</i>
• <i>Lucro em porcentagem de vendas</i>	• <i>Custos totais</i>
• <i>Lucro por funcionário</i>	• <i>Taxa de crédito</i>
• <i>Receita</i>	• <i>Dívida</i>
• <i>Receita de novos produtos</i>	• <i>Dívida em patrimônio líquido</i>
• <i>Receita por funcionário</i>	• <i>Juros recebidos</i>
• <i>Rendimento patrimonial líquido (ROE)</i>	• <i>Vendas diárias a receber</i>
• <i>Rendimento sobre o capital empregado (ROCE)</i>	• <i>Giro das contas a receber</i>
• <i>Taxa de retorno sobre o capital investido (ROI)</i>	• <i>Das a pagar</i>
• <i>Valor Econômico Adicionado (EVA)</i>	• <i>Dias em estoque</i>
• <i>Valor de Mercado Adicionado (MVA)</i>	• <i>Taxa de giro de estoque</i>

Fonte: Adaptado de Niven (2005)

Em suma, a perspectiva financeira trata de como os acionistas veem a empresa, e o que a organização significa para os acionistas (RAMBERSAD, 2004). De acordo com Costa (2006) as medidas financeiras indicam se a empresa está obtendo êxito com as estratégias definidas, implementadas e executadas.

2.3.3.1 Perspectivas de Clientes

As organizações selecionam os segmentos de clientes, e mercados em que pretendem competir na perspectiva de clientes do *Balanced Scorecard*. Explica-se que esses segmentos, representam as fontes que produzirão o elemento de receitas das metas financeiras de uma determinada organização. A perspectiva de clientes proporciona a clara identificação e avaliação do valor que é providenciado a esses segmentos (KAPLAN e NORTON, 1997).

Segundo Costa (2006) é um objetivo comum para diversas empresas almejar ser uma organização orientada para seus clientes, ou ser a principal fornecedora de seus clientes. Do entendimento de que obviamente a concorrência também possuirá esses objetivos, o que pode diferenciar a organização é a maneira como essa operacionaliza os objetivos traçados, voltados aos segmentos de clientes. Contudo, não é tarefa trivial traduzir a missão em medidas específicas, que reflitam os fatores que realmente importam a seus clientes.

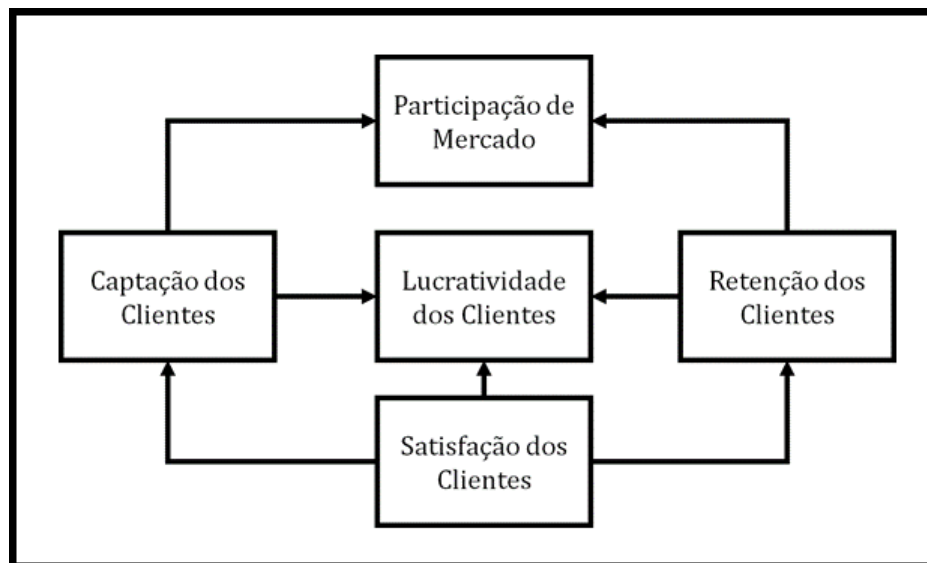


Figura 14: Medidas essenciais para a perspectiva de clientes
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Nesse sentido, de acordo com Niven (2005), quando a empresa seleciona medidas para a perspectiva do cliente do Scorecard, deve responder a duas perguntas fundamentais: Qual é o público-alvo? Qual é a proposta de valor para servir esse público? Kaplan e Norton (1997) disponibilizam, conforme figura 14, medidas essenciais para a perspectiva de clientes.

Essas medidas essenciais podem ser agrupadas em uma cadeia formal de relações de causa e efeito, de acordo com Kaplan e Norton (1997). Detalham-se cada uma dessas medidas essenciais, ainda segundo Kaplan e Norton (1997), a seguir:

- a) **Participação de mercado:** Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
- b) **Retenção de Clientes:** Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
- c) **Captação de Clientes:** Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
- d) **Satisfação de Clientes:** Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
- e) **Lucratividade de Clientes:** Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Além dessas medidas essenciais, Niven (2005) proporciona alguns exemplos de indicadores para a perspectiva de clientes. Estas podem ser melhor observadas de acordo com o quadro 4, abaixo.

Em resumo, a perspectiva de clientes possibilita que os gestores conduzam a organização para estratégias de clientes e de mercados, que proporcionarão lucros financeiros mais significativos futuramente. Ou seja, proporciona a seleção dos segmentos de clientes, os respectivos objetivos da empresa, e os indicadores de desempenho correspondentes. Essa perspectiva trata da satisfação dos clientes, e o que a empresa significa para os consumidores. Assim, a preocupação chave é saber como os clientes veem a organização (RAMBERSAD, 2004).

Quadro 4. Exemplos de indicadores de clientes

Exemplo de indicadores de clientes	
• <i>Satisfação do cliente</i>	• <i>Taxa de ganho</i>
• <i>Fidelidade do cliente</i>	• <i>Visitas do cliente à empresa</i>
• <i>Fatia de mercado</i>	• <i>Horas gastas com os clientes</i>
• <i>Reclamações do consumidor</i>	• <i>Custos de marketing</i>
• <i>Reclamações solucionadas no primeiro contato</i>	• <i>Quantidade de anúncios publicados</i>
• <i>Taxa de rendimento</i>	• <i>Número de propostas apresentadas</i>
• <i>Tempo de resposta ao pedido do cliente</i>	• <i>Reconhecimento da marca</i>
• <i>Preço direto</i>	• <i>Taxa de retorno</i>
• <i>Preço comparado ao da concorrência</i>	• <i>Número de congressos assistidos</i>
• <i>Custo total para o consumidor</i>	• <i>Volume de vendas</i>
• <i>Duração média do relacionamento com o cliente</i>	• <i>Quantidade de gastos com a clientela-alvo</i>
• <i>Perda da clientela</i>	• <i>Vendas por veículo</i>
• <i>Retenção da clientela</i>	• <i>Porte médio da clientela</i>
• <i>Taxa de aquisição de clientes</i>	• <i>Quantidade de clientes por funcionário</i>
• <i>Porcentagem da receita gerada por novos clientes</i>	• <i>Gastos com atendimento ao consumidor</i>
• <i>Número de consumidores</i>	• <i>Lucratividade do cliente</i>

Fonte: Adaptado de Niven (2005)

2.3.3.2 Perspectivas de Processos internos

Na perspectiva de processos internos a organização estabelecerá o que necessita de aprimoramento, para que possa atender as necessidade importantes mapeadas na perspectiva de clientes (COSTA, 2006). Nos processos internos, os gestores selecionam os processos críticos em que devem ter como meta a excelência, com o propósito de atender aos interesses dos acionistas e dos segmentos específicos de clientes (KAPLAN e NORTON, 1997). Segundo Niven (2005), identifica-se que os processos centrais da organização devem se superar para que continuem a gerar valor aos clientes e, por fim, aos acionistas.

A perspectiva de processos internos é criada posteriormente as perspectivas financeira e dos clientes, pois essas duas irão fornecer direcionamento para os objetivos da perspectiva de processos internos. Os processos internos são os vários processos desenvolvidos em uma empresa, que por meio destas possibilitam realizar desde a identificação das necessidades até a

satisfação dos clientes. Os vários processos internos podem ser divididos em quatro grupos, segundo Kaplan e Norton (2004):

- a) **Processos de gestão operacional:** são os processos básicos do dia-a-dia por meio dos quais a empresa produz os atuais produtos/serviços e os entrega aos clientes.
- b) **Processos de gestão de clientes:** ampliam e aprofundam os relacionamentos com os clientes-alvo.
- c) **Processos de inovação:** desenvolvem novos produtos, processos e serviços, criando condições para que a empresa penetre em novos mercados e segmentos de clientes.
- d) **Processos regulatórios e sociais:** retêm o direito da empresa de operar nas comunidades e nos países em que produzem e vendem.

Exemplos de indicadores de processos internos, segundo Niven (2005), no quadro 3.

Quadro 3. Exemplos de indicadores de processos internos

Exemplo de indicadores de processos internos	
• <i>Custo médio por transação</i>	• <i>Momento do ponto de equilíbrio</i>
• <i>Entrega pontual</i>	• <i>Melhoria do tempo de ciclo</i>
• <i>Tempo médio do líder</i>	• <i>Contínuas melhorias</i>
• <i>Giro de estoque</i>	• <i>Queixas de garantia</i>
• <i>Emissões ambientais</i>	• <i>Identificação dos principais usuários</i>
• <i>Custos com pesquisa e desenvolvimento</i>	• <i>Produtos e serviços sequenciados</i>
• <i>Envolvimento comunitário</i>	• <i>Taxa interna de retorno dos projetos novos</i>
• <i>Patentes registradas</i>	• <i>Redução do desperdício</i>
• <i>Idade média das patentes</i>	• <i>Utilização do espaço</i>
• <i>Proporção de produtos novos em relação ao total de ofertas</i>	• <i>Frequência de devoluções</i>
• <i>Média mensal de estoque</i>	• <i>Tempo ocioso</i>
• <i>Taxas de utilização do trabalho</i>	• <i>Precisão do planejamento</i>
• <i>Tempo de atendimento ao pedido do cliente</i>	• <i>Tempo de comercialização dos novos produtos e serviços</i>
• <i>Porcentagem de erros</i>	• <i>Introdução dos novos produtos</i>
• <i>Retrabalho</i>	• <i>Número de histórias positivas na mídia</i>
• <i>Disponibilidade de base de dados para o cliente</i>	•

Fonte: Niven (2005)

2.3.3.1 Perspectivas de aprendizado e crescimento

As capacidades organizacionais são determinantes para que se consiga alcançar as metas estipuladas para os objetivos nas perspectivas financeira, de clientes, de processos internos. E, essas capacidades são consideradas na perspectiva de aprendizado e crescimento (KAPLAN e NORTON, 1997). De acordo com Costa (2006), o aprendizado e crescimento da organização é proveniente de três fontes principais: as pessoas, os sistemas de informação e a estrutura e procedimentos organizacionais. A figura 15, presente em Kaplan e Norton (2004), clarifica essas três fontes.

Em suma, a perspectiva de aprendizagem e crescimento proporciona embasamento para a obtenção dos objetivos das outras perspectivas. Identifica-se, por meio da perspectiva de aprendizagem e crescimento, a infraestrutura necessária para fornecer crescimento e aprimoramento a longo prazo, as quais são provenientes de três fontes principais. Identifica, ainda, as competências de que a organização deve possuir para alcançar processos internos com a capacidade de criar valor, tanto para clientes, quanto para acionistas. Indicadores importantes, podem ser observados com os exemplos propostos por Niven (2005), conforme quadro 4.

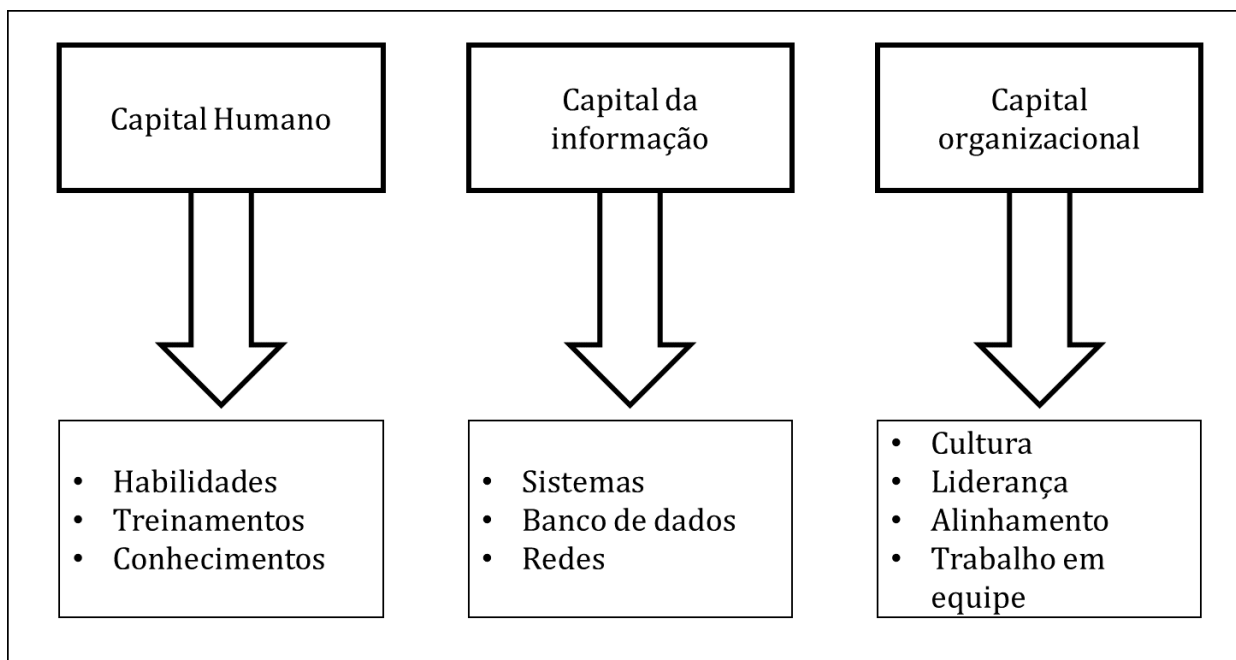


Figura 15: Fontes de aprendizado e crescimento
Fonte: Kaplan e Norton (2004).

Quadro 4. Exemplos de indicadores de aprendizagem e crescimento

Exemplo de indicadores de aprendizagem e crescimento	
• <i>Participação do funcionário em associações de classe e sindicatos</i>	• <i>Qualidade de trabalho ambiental</i>
• <i>Investimentos em treinamentos por cliente</i>	• <i>Classificação da comunicação interna</i>
• <i>Tempo médio de serviços prestados</i>	• <i>Produtividade do funcionário</i>
• <i>Porcentagem de funcionários com diploma de nível superior</i>	• <i>Número de Scorecards produzidos</i>
• <i>Absenteísmo</i>	• <i>Horas de treinamento</i>
• <i>Taxa de giro</i>	• <i>Índices de cobertura da competência</i>
• <i>Sugestões do funcionário</i>	• <i>Conquista de metas pessoais</i>
• <i>Satisfação do funcionário</i>	• <i>Término de avaliações de desempenho no prazo</i>
• <i>Participação nos planos de detenção de ações</i>	• <i>Desenvolvimento da liderança</i>
• <i>Acidentes de trabalho</i>	• <i>Planejamento da comunicação</i>
• <i>Valor adicionado por funcionário</i>	• <i>Acidentes relatados</i>
• <i>Índice de motivação</i>	• <i>Porcentagem de funcionários com computadores</i>

Fonte: Niven (2005)

2.3.4 Considerações sobre o *Balanced Scorecard*

Neste item foi abordado inicialmente considerações a respeito da gestão de desempenho. Essa contextualização serviu de base para os estudos do *Balanced Scorecard*. Iniciaram-se esses estudos tratando das origens evoluções do método. A partir de uma proposta inicial, o *Balanced Scorecard* evoluiu, e continuamente tem apresentado atualizações. Contudo, este trabalho foca na qualidade do *Balanced Scorecard* de avaliar o desempenho, vez que, conforme foi exposto na seção de introdução do trabalho existe a necessidade de estudos sobre a avaliação de desempenho de modelos de negócios.

Deste modo, tendo sido apresentadas o conceito de modelos de negócios, as características do *Business Model Canvas* e as do *Balanced Scorecard*, atingiu-se um dos objetivos específicos do trabalho. Passa-se agora, para o segundo objetivo específico, a adaptação e combinação do *Balanced Scorecard* e do *Business Model Canvas*, conforme será realizado na próxima seção desta dissertação.

3 MÉTODO PROPOSTO

Considerando-se que o objetivo da dissertação é:

- Adaptar um método de avaliação de desempenho de modelo de negócios, valendo-se dos preceitos do método *Balanced Scorecard* aplicados ao *Business Model Canvas*, visando aplicações em organizações *Startups*.

E, sendo as práticas utilizadas:

- ***Balanced Scorecard* (KAPLAN e NORTON, 2001)**

Kaplan e Norton (1997) e Kaplan e Norton (2001) apresentam de maneira atualizada as práticas do *Balanced Scorecard*, originalmente apresentadas em Kaplan e Norton (1992). Por esta razão o método apresentado por esta dissertação se valerá sobretudo de Kaplan e Norton (1997) e Kaplan e Norton (2001). Vale dizer também que, em outros trabalhos publicados, como por exemplo Kaplan e Norton (2004), Kaplan e Norton (2006) e Kaplan e Norton (2008), o conceito do *Balanced Scorecard* também evoluiu. Contudo, julgou-se adequado delimitar o contexto de aplicação do *Balanced Scorecard*. Não se descarta, porém, as aplicações de outras evoluções do *Balanced Scorecard* no método proposto por esta dissertação, todavia, ficam como sugestões de trabalho futuro.

- ***Business Model Canvas* (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010)**

A sugestão de combinação com as práticas do *Balanced Scorecard* foi determinada para a ontologia de modelo de negócio em Osterwalder (2004). Contudo, em Osterwalder e Pigneur (2010) atualizou-se o conceito original da ontologia de modelo de negócio, e tornou-se público o *Business Model Canvas*. A literatura tem apresentado maior utilização dessa versão atualizada. E, além disso, de maneira diferente a evolução do *Balanced Scorecard*, não se trata de uma ampla evolução de utilização. Por essas razões optou-se pela utilização do *Business Model Canvas*, e não da ontologia de modelos de negócios.

Neste sentido, demonstra-se na figura 16 um esquema que demonstra de que maneira a construção do método proposto por essa dissertação tornou-se viável. Isto é, o estudo teórico dos temas *Startup*, *Business Model Canvas* e *Balanced Scorecard* permitiram a proposição do método de avaliação do desempenho de modelos de negócios em organizações startup.

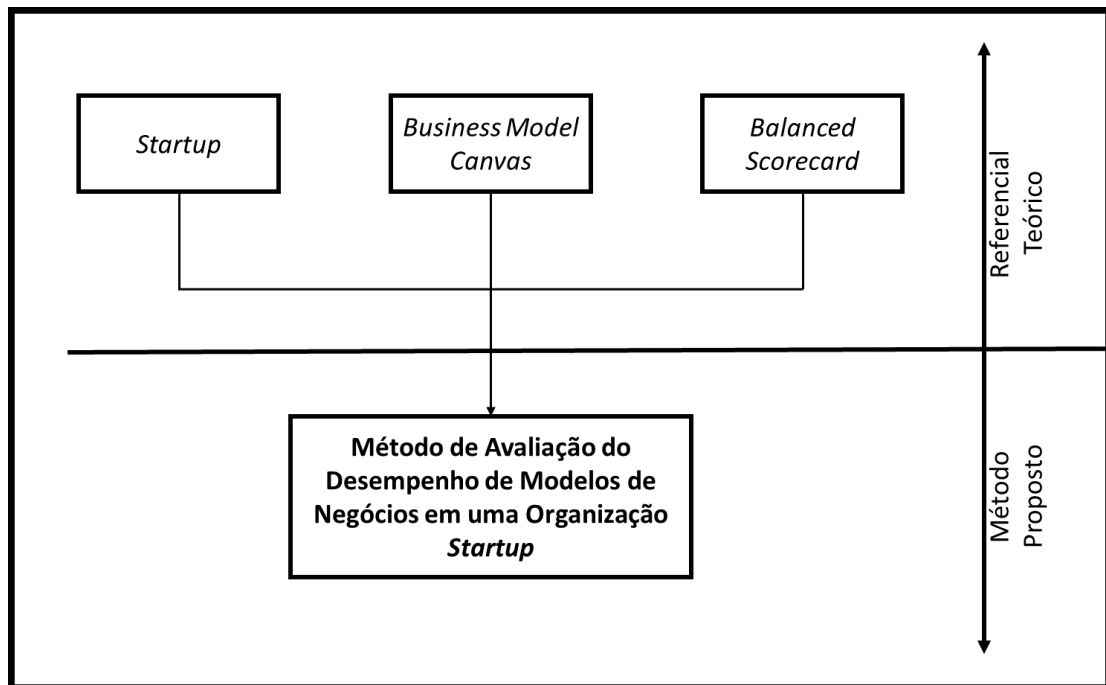


Figura 16: Esquema de construção do método proposto
Fonte: Próprio autor

Faz-se necessário, desse ponto, estabelecer etapas a serem desenvolvidas para que se possa executar o método proposto, de acordo com os objetivos almejados por este trabalho.

3.1 Etapas do Método

De acordo com Magretta (2002) modelagem de negócios é o equivalente gerencial do método científico. Ou seja, inicia-se um modelo de negócio com hipóteses que, em seguida, devem ser testadas em ação, e revistas quando necessário. Outros autores também pontuam nesse mesmo sentido (BLANK, 2007; COOPER e VLASKOVITS, 2010; MAURYA, 2012). E, conforme já exposto nesta dissertação, uma das principais características de uma *startup* é a busca por um modelo de negócio. Observa-se, portanto, a possibilidade do surgimento desse tipo organização de maneira equivalente a científica. Isto é, estabelecendo modelos de negócios compostos por escolhas, que por vezes serão, tão somente, hipóteses.

Contudo, não parece plausível que um negócio permaneça simplesmente embasado por hipóteses. Há a necessidade, tal qual destaca Magretta (2002), de se pôr a prova essas hipóteses

em ação. Em outras palavras, analisar se o desempenho dessas hipóteses em ação é satisfatório ou não. E, averiguar a necessidade, a partir dessa análise, de se trocar as escolhas feitas no modelo de negócios da organização, e criar novas hipóteses. Ademais, destaca ainda Magretta (2002), deve-se revisar essas hipóteses quando necessário. Isto é, não se deve entender um desempenho satisfatório para determinada escolha do modelo como imutável.

Exposta foi, em seções anteriores deste trabalho, a diversidade de métodos para a elaboração de um modelo de negócios. A literatura, ainda que recentemente, apresenta também estudos que sugerem testes de hipóteses de um modelo de negócios (BLANK, 2007; COOPER e VLASKOVITS, 2010; MAURYA, 2012). Entretanto, não é claro, dado o referencial bibliográfico consultado, uma maneira sistemática para que se possa aferir o desempenho dessas hipóteses constituintes de um modelo de negócio.

Deste modo, esta seção está incumbida de apresentar uma proposta de método para que se possa gerir o desempenho das escolhas de um modelo de negócios. Com a finalidade de se averiguar constantemente a validade do modelo de negócio de uma organização *startup*. Observa-se etimologicamente, método, do grego, *methodos*, a composição da palavra sendo formada por caminho (*hodos*) e metas (*metás*). Entender método, deste ponto, como caminho predeterminado por metas. Em outras palavras, valer-se de método, significa tentar organizar o meio pelo qual irá se percorrer, no intuito de alcançar as metas projetadas. Desta forma, apresenta-se na figura 17 as etapas que devem ser percorridas para que possa desenvolver o método proposto por esta da dissertação. Sendo essas etapas:

- **Etapa 1:** Representação do modelo de negócio da organização *startup*
- **Etapa 2:** Seleção de indicadores de desempenho para as escolhas do modelo de negócio
- **Etapa 3:** Mensuração atual dos indicadores de desempenho selecionados
- **Etapa 4:** Criação de metas para os indicadores de desempenho selecionado
- **Etapa 5:** Estabelecimento de iniciativas para alcançar as metas criadas

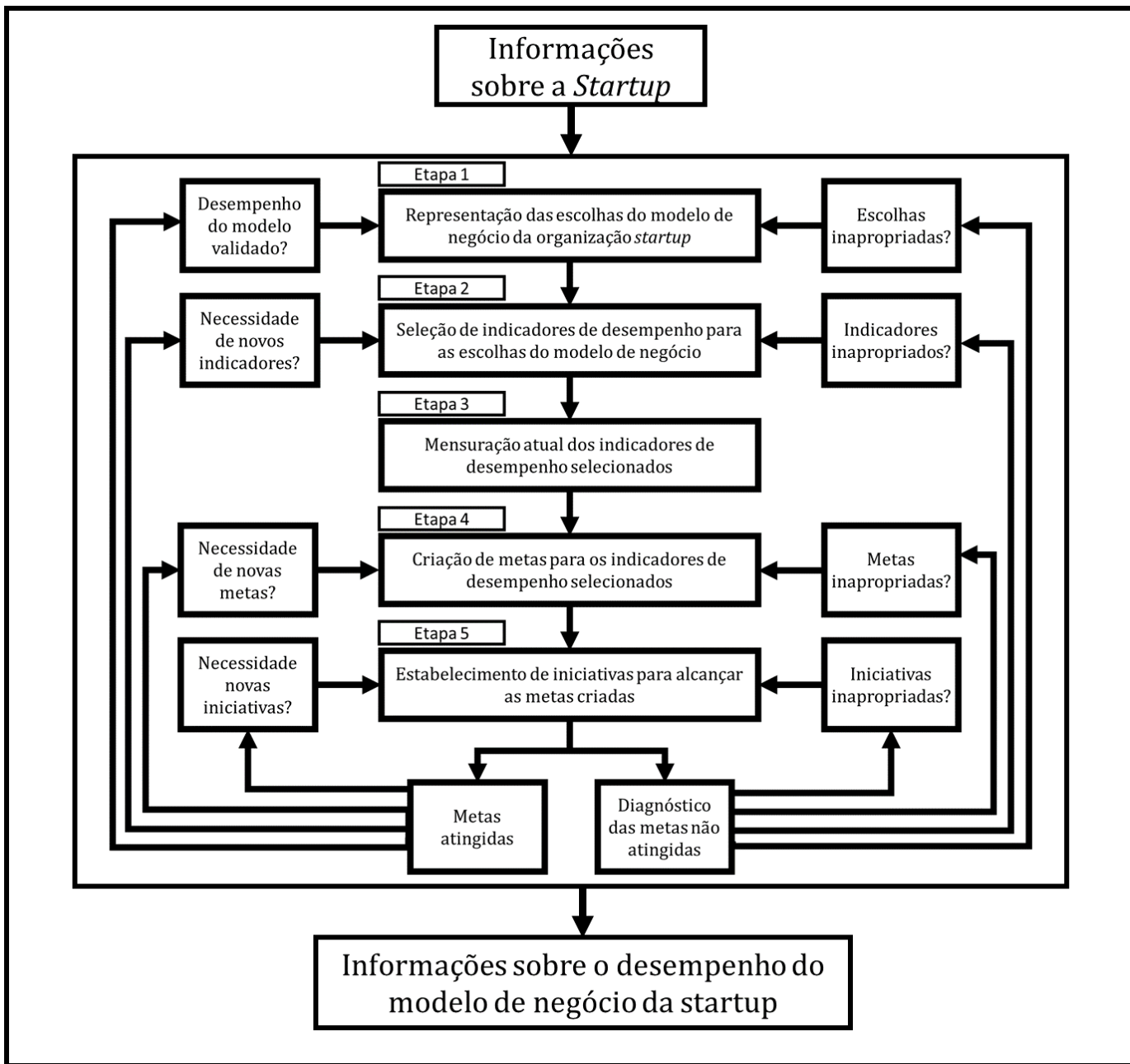


Figura 17: Fluxo de etapas para o desenvolvimento do método de avaliação de desempenho de modelos de negócios
Fonte: Próprio autor

Reforça-se, que o método toma esta disposição uma vez que é produto da combinação entre os métodos *Balanced Scorecard* (KAPLAN e NORTON, 2001), e quadro de modelos de negócios (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010). Na seção 3.2 será demonstrado o embasamento teórico que cerca essa hipótese de combinação entre os métodos. Na seção 3.3, por sua vez, será apresentado um dispositivo para aplicação do método.

Na seções de 3.1.1 a 3.1.5 serão discutidas cada uma das etapas da figura 17. Além disso, na seção de 3.1.6 será discutido os processos iterativos, também presentes na figura 17.

3.1.1 Etapa 1: Representação do modelo de negócio da organização *startup*

Para a realização desta etapa, deve-se valer dos estudos de Osterwalder e Pigneur (2010), apresentados na seção de revisão bibliográfica dessa dissertação. Contudo, o preenchimento do *Business Model Canvas* não apresenta um roteiro com passos predeterminados orientando sua elaboração. Segundo Osterwalder (2004), a ordem elaboração do modelo de negócio permite vasta diversidade de possibilidades. O preenchimento do *Business Model Canvas* depende, sobretudo, do entendimento do significado de cada bloco, e de como a conjunção desses blocos desenvolve a lógica de representação do modelo de negócios da *startup*.

De modo a auxiliar a elaboração das hipóteses do modelo, fornece-se no anexo A deste trabalho um conjunto de perguntas para cada bloco do *Business Model Canvas*, criado por Osterwalder e Pigneur (2010).

3.1.2 Etapa 2: Seleção de indicadores de desempenho para as escolhas do modelo de negócios

As medidas de desempenho do *Balanced Scorecard* são projetadas a partir do entendimento da estratégia da organização (COSTA, 2006). Da mesma forma deve ocorrer ao se estipularem indicadores para as escolhas do modelo de negócios. Os indicadores devem ter a finalidade de fornecerem uma maneira de mensurar o desempenho de cada uma das escolhas, de cada bloco quadro do modelo.

Vale dizer também que o *Balanced Scorecard* não possui um grupo de medidas de desempenho genérico. Em se considerando que cada empresa tem a própria missão, a própria visão, a própria estratégia e, desse modo, o próprio conjunto de medidas adequadas. O conjunto de indicadores que compõem o *Balanced Scorecard* deve ser criado de acordo com a missão da empresa, sua estratégia, tecnologia e cultura. Uma vez que cada empresa apresenta de maneira distinta uma situação de mercado, estratégias de produtos e ambientes competitivos, isso irá exigir um *Balanced Scorecard* diferente para cada empresa (COSTA, 2006).

As listas de indicadores apresentadas na revisão bibliográfica desse trabalho, sugeridas por Niven (2005), são possíveis medidas de desempenho que as empresas podem usar para mensurar sua estratégia. Contudo, o fato de serem sugestões não significa que sejam medidas de desempenho genéricas que todas as empresas podem utilizar.

Exatamente a mesma lógica valerá para os indicadores das escolhas do modelo de negócios. Não há como se estabelecer indicadores genéricos que valham para todas as *Startups*, ou para o modelo de negócios de qualquer empresa. A partir do momento que cada organização tem seu modelo de negócios, tem também seu conjunto particular de indicadores aplicáveis de acordo com suas escolhas. Eventualmente, podem-se encontrar indicadores similares em aplicações de empresas diferentes, contudo isso não significará a existência de indicadores genéricos. Destaca-se ainda que na seção de aplicação do método proposto por esta dissertação, ficou a cargo dos fundadores da organização estudada a seleção de indicadores de desempenho, uma vez que o procedimento metodológico trata-se de estudo de caso.

3.1.3 Etapa 3: Mensuração atual dos indicadores de desempenho selecionados

Com os indicadores definidos para cada escolha do modelo de negócio, cabe aos executivos da organização que aplica o método mensurarem esses indicadores. Para isto serve esta etapa do método proposto por esta dissertação.

Vale a consideração para aplicações do *Balanced Scorecard* de que nem todos os dados para avaliação serão encontrados na mesma fonte. Os dados importantes podem estar por toda organização. Para reduzir os erros com a coleta desses dados, destaca-se a relevância de ela ser centralizada no nível mais alto possível. É importante não subestimar o esforço e a energia necessários para manter a avaliação dos indicadores. Por mais que o sistema de informação da empresa seja informatizado e integrado, sempre haverá trabalhos de compilação e análise complementares (COSTA, 2006).

A mesma lógica deve ser aplicada ao método de avaliação de desempenho de modelos de negócios. Se a coleta de dados não for feita de maneira organizada para a mensuração dos indicadores, há a possibilidade de uma mensuração equivocada. Isto poderia não só fornecer uma informação errada, mas pode resultar na condução do modelo de negócios para uma direção

errada. É importante ressaltar, neste ponto, que todas as mensurações do estudo de caso dessa dissertação foram realizadas por parte dos fundadores da organização estudada.

3.1.4 Etapa 4: Criação de metas para os indicadores de desempenho selecionados

O *Balanced Scorecard* necessita de metas de desempenho para demonstrar a evolução de sua estratégia. As empresas podem buscar tipos diferentes de metas relacionadas com escalas de tempo predeterminadas. Isto é escalas de curto, médio e longo prazo (NIVEN, 2005). Da mesma forma, o método para avaliação do desempenho de modelos de negócios necessitará de metas, após mensurado o nível atual dos indicadores. O método proposto também poderá contar com metas de curto, médio e longo prazo.

Contudo, conforme será observado no estudo de caso, só serão apresentadas metas com o prazo máximo de três meses para seu cumprimento. Isso se deve ao processo de decisão dos fundadores da empresa estudada por essa dissertação. Ainda que tenham sido orientados para a possibilidade de metas com diferentes escalas de tempo, optaram por esse amplitude de tempo para suas metas. Reforça-se, desta forma, que o processo de estabelecimento de metas partiu dos fundadores da organização que será estudada no capítulo de estudo de caso desta dissertação.

3.1.5 Etapa 5: Estabelecimento de iniciativas para alcançar as metas criadas

No *Balanced Scorecard* uma vez definidas as metas a serem alcançadas, necessárias para se alcançar os objetivos estratégicos, devem-se planejar as iniciativas a serem executadas. As ações devem ser identificadas para atingir metas de curto, médio e longo prazo (COSTA, 2006).

As iniciativas devem ser planejadas da mesma forma para o método de avaliação do modelo de negócios. Isto é, do estabelecimento das metas almejadas deve-se buscar encontrar meios, ações, iniciativas para que se possa alcançar os resultados previstos pelas metas.

Niven (2005) demonstra a possibilidade de se mapear as iniciativas do *Balanced Scorecard*. Um exemplo desse mapeamento pode ser observado por meio do quadro 5. É possível a realização de um mapeamento das iniciativas similar ao que ocorre com o *Balanced Scorecard*. O mapeamento das iniciativas para o método de avaliação do modelo de negócio pode ser

observado no apêndice A, em que representa o mapeamento das iniciativas do estudo de caso desta dissertação.

Quadro 5: Mapeando iniciativas para objetivos

Perspectiva	Objetivos	Iniciativas									
		Benchmarking	Inspeção de manutenção	ISO 9002	Programa de compras frequente	Ferramentas de T.I. e treinamento	Programa de parceria	Produção JIT	Treinamento decisório	Novos programas de estabelecimento de preços	
Financeira	Aumentar a receita										
	Aumentar a utilização de ativos										
Cliente	Aumentar as parcerias										
	Construir lealdade										
	Crescimento da fatia de mercado										
Processos Internos	Desenvolver a informação do cliente										
	Reduzir os intervalos										
Aprendizagem e Crescimento	Desenvolver as principais competências										

Fonte: Adaptado de Niven (2005)

3.1.6 Processo iterativo

Após aplicadas as iniciativas, novas mensurações deverão ser realizadas a fim de medir quais resultados as iniciativas estão proporcionando, e principalmente averiguar se as metas estipuladas estão sendo alcançadas. Dessa forma o método proposto por esta dissertação se estabelece de maneira iterativa. Caso, após as novas mensurações, tenha se alcançado as metas traçadas podem ser realizados os seguintes questionamentos:

- Há a necessidade de novas iniciativas?

Com o tempo, os executivos da organização podem notar a possibilidade de novas iniciativas, que podem melhorar o desempenho da organização. Ainda que as iniciativas já em ação estejam trazendo os resultados esperados, torna-se fundamental para uma organização a busca por melhoria contínua.

- **Há a necessidade de novas metas?**

Em se atingindo as metas estipuladas, pode se manter as metas que foram alcançadas para que a empresa busque novamente o desempenho desejado. Contudo, os executivos podem optar, depois de terem alcançado as metas determinadas, por novas metas, aprimorando o desempenho da organização.

- **Há a necessidade de novos indicadores?**

Mesmo que alcançada as metas, os executivos podem perceber a necessidade da mensuração de algum outro fator, que lhes passou despercebido ou que não era notório a primeira análise. É possível, desta forma, criar novos indicadores, ou substituir alguma mensuração que depois de análises não se mostrou relevante para o modelo de negócio da organização.

- **O desempenho do modelo se demonstra validado?**

Em se cumprindo a metas estipuladas para as escolhas do modelo de negócio, os executivos de uma organização poderão analisar se o modelo de negócios se apresenta como válido. O conceito de validação de um modelo de negócios se demonstra de maneira vaga. Desta forma, para efeitos dessa dissertação, considera-se que cabe aos gestores da organização julgarem ou não a validade de seu modelo de negócios, contudo embasando-se pelo desempenho do mesmo. O intuito dessa dissertação é o de fornecer um meio para que as empresas possam avaliar esse desempenho do modelo de negócio.

Caso as novas mensurações demonstrem que não se alcançou as metas estipuladas, deve-se realizar um diagnóstico das razões para o não cumprimento dessas metas. Assim, devem ser realizados os seguintes questionamentos:

- **Foram selecionadas as iniciativas apropriadas?**

O não cumprimento das metas pode refletir a seleção de iniciativas falhas, ou não satisfatórias para o atendimento de determinada meta. Desta forma, cabe aos executivos da organização a busca por iniciativas que forneçam os resultados desejados. Assim, deve-se selecionar uma nova iniciativa, e mensurar seus resultados até que os resultados se adequem as metas estipuladas. Esse processo deve se repetir até que consigam os resultados desejados. Reforça-se contudo, a necessidade da realização do diagnóstico, pois nem sempre o não cumprimento de determinada meta deve ser atribuído a escolha equivocada da iniciativa.

- **Foram selecionadas as metas inapropriadas?**

Pode acontecer dos executivos estabelecerem metas inapropriadas para as escolhas de seus modelos de negócios. Por exemplo, podem estabelecer metas que muito dificilmente serão cumpridas no curto prazo, mas que possivelmente atingiriam no médio prazo. Desta forma, o não cumprimento das metas estipuladas se deu pela seleção inapropriada da meta. Deve-se, a partir do diagnóstico, averiguar se as metas são apropriadas para os indicadores das escolhas dos modelos de negócios.

- **Foram selecionadas os indicadores apropriados?**

O não cumprimento das metas pode estar relacionado também a seleção equivocada de indicadores. Os executivos podem perceber durante a execução de seu plano de ação que determinados indicadores são irrelevantes, ou que existam outros indicadores que reflitam melhor o desempenho da escolha do modelo de negócio.

- **As escolhas de nosso modelo de negócios são inapropriadas?**

O fato de não se cumprir as metas estipuladas pode revelar que as escolhas do modelo de negócios não são apropriadas. Demonstrando, desta forma, a necessidade de uma alteração no modelo de negócios da empresa. Como exemplo, imagina-se que uma organização escolha determinado segmento de clientes para oferecer sua proposta de valor. Por mais que os executivos tentem novas iniciativas, não conseguem lograr êxito

em realizar as vendas para esse determinado segmento de cliente. Essa situação pode refletir que a escolha desse determinado segmento de cliente, pode estar equivocada. Desta forma a empresa deve selecionar um novo público para atender, e verificar os resultados provenientes desta alteração.

3.2 Aderência teórica da combinação proposta

Para a construção do método, conforme já citado, serão integrados os conceitos do *Business Model Canvas* (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010) e os do *Balanced Scorecard* (KAPLAN e NORTON, 2001). A intenção é a atribuição de indicadores de desempenho nos blocos que constituem o *Business Model Canvas* (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).

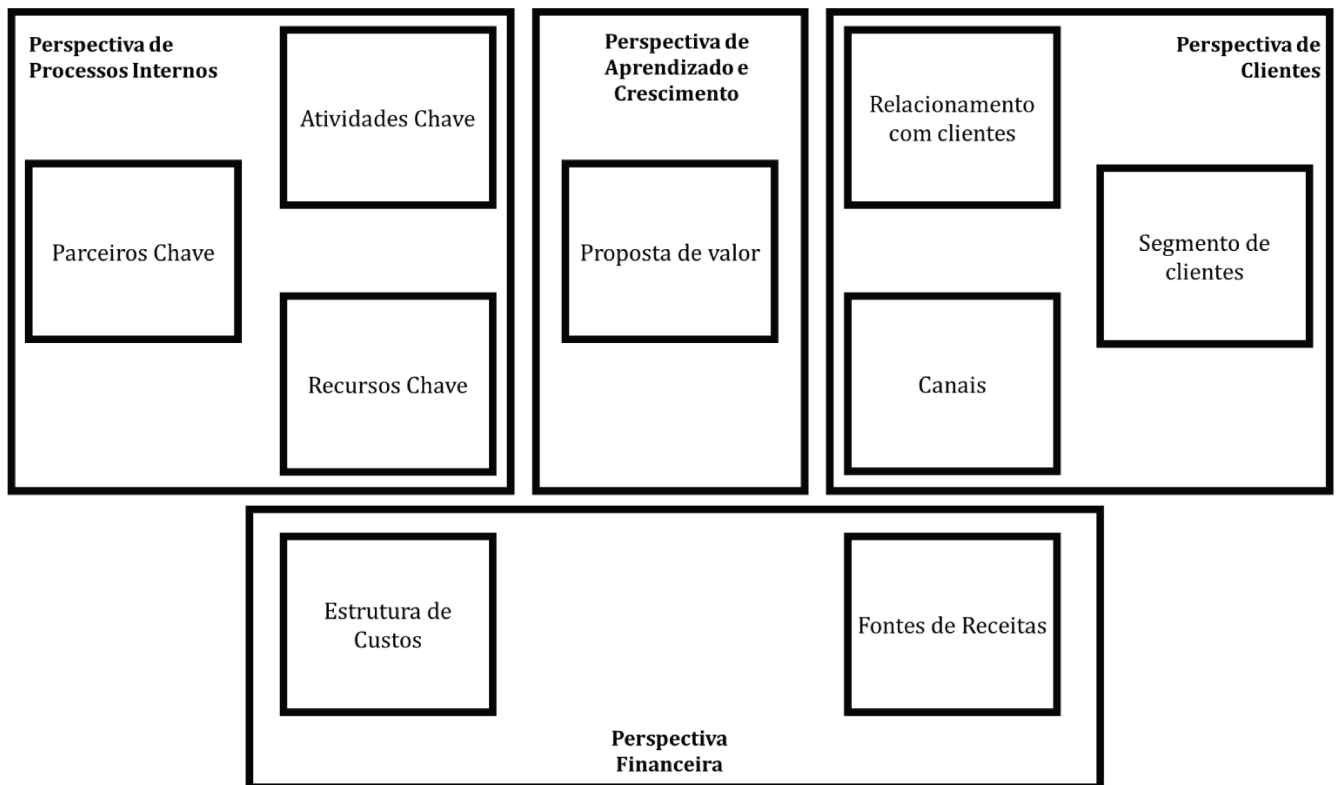


Figura 18: Análise de modelos de negócios sob diferentes perspectivas do Balanced Scorecard
Fonte: Adaptado de Osterwalder (2004)

Vale dizer que serão utilizados todos os componentes do quadro de modelos de negócios. De parte dos princípios do *Balanced Scorecard* serão utilizados os conceitos das perspectivas

financeiras, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento, vez que Osterwalder (2004) parte dessas perspectivas para a criação da ontologia de modelos de negócios. Quando analisados os componentes de maneira conjunta, pode se observar a correlação entre as perspectivas do *Balanced Scorecard* sobrepostas pelos blocos do quadro de modelos de negócio, segundo Osterwalder (2004), conforme a figura 18.

O *Balanced Scorecard* aponta quatro perspectivas que os executivos de uma empresa devem manter a atenção para a condução bem sucedida do negócio. Na perspectiva de processos internos a empresa questiona-se em que atividades ela deve buscar excelência. A empresa também necessita de uma perspectiva que analise como a organização pode melhorar continuamente e criar valor. Na perspectiva de clientes, a empresa reflete como deve ser observado por seus clientes. Por fim, na perspectiva financeira indaga-se como a empresa se apresenta para seus acionistas (OSTERWALDER, 2004). Segundo Osterwalder (2004) essas perspectivas se mostraram adequadas como ponto de partida para a criação de sua ontologia de modelos de negócios.

3.3 Ferramenta desenvolvida para aplicação do método

Para que a aplicação do método possa acontecer de maneira ordenada, desenvolveu-se painéis de avaliação de desempenho das escolhas de um modelo de negócios, conforme figura 19. A explanação de cada elemento dos painéis será demonstrada nesta seção da dissertação.

O elemento “bloco do modelo de negócio” diz respeito a um dos nove blocos estabelecidos por Osterwalder (2004): proposição de valor, canais, estrutura de custos, segmentos de clientes, relacionamentos com clientes, fontes de receita, recursos chave, atividades chave, parceiros chave, estrutura de custos. O elemento de “escolha” por sua vez, são as decisões tomadas para cada um desses blocos. Para cada uma dessas escolhas, traçam-se indicadores de desempenho, no elemento “indicador”, para que seja possível mensurar essas decisões. O

elemento “atual” representa os resultados de uma aferição do desempenho desses indicadores, no momento presente.

Com os dados da aferição de desempenho presente, estabelece-se no item “meta”, metas de desempenho para cada uma das escolhas. As metas provisionarão os índices que se deseja alcançar para cada um dos indicadores. Por derradeiro, “iniciativa” diz respeito às atitudes a serem tomadas a fim de lograr êxito às metas estabelecidas.

Bloco do modelo de negócio				
Escolha	Indicador	Atual	Meta	Iniciativa

Figura 19: Painel genérico de análise de desempenho de modelos de negócios.
Fonte: adaptado de Osterwalder (2004)

Adiciona-se que cada escolha pode ter mais de um indicador, o que proporcionaria mais de um nível atual, uma meta e uma iniciativa. Não há como estipular um número máximo de indicadores. Contudo, assim como é recomendado nos estudos do *Balanced Scorecard* que não se estipulem uma alta quantia de indicadores, o mesmo se aplica a seleção de indicadores para as escolhas do modelo de negócios.

3.4 Considerações sobre o método proposto

Esta seção apresentou por meio da figura 17, as etapas que compõem o método proposto por esta dissertação. Além das etapas, também foram apresentadas as possibilidades de iteração que também compõem o método. Não obstante, demonstrou-se também a aderência dos métodos combinados, embasando-se sobretudo nos estudos de Osterwalder (2004). Para o método foi exposta uma ferramenta com o intuito de fornecer suporte para a aplicação, os painéis de avaliação de desempenho do modelo de negócios. Desta maneira, reúne-se condições para a apresentação do estudo de caso desta dissertação, conforme a seção seguinte.

4 ESTUDO DE CASO

Nesta seção será apresentada a organização *startup* na qual foi aplicada o método de avaliação de desempenho de modelo de negócio. A *startup* forneceu dados de suas operações para a publicação, bem como dados de seu modelo de negócio. Além disso, a *startup* valeu-se do método proposto por essa dissertação, para avaliar o desempenho de seu modelo de negócios. As etapas de aplicação do método foram todas executadas, conforme será demonstrado nesta seção do trabalho.

Com o modelo declarado, na primeira etapa do método, foi possível que a *startup* criasse indicadores que aferissem o desempenho das escolhas realizadas no modelo de negócios. Desta forma, na sequência, os fundadores da *startup* mediram o desempenho de suas escolhas. Cientes dos resultados, estabeleceram quais seriam as metas apropriadas para atingirem. Por fim, para que pudessem ter meios para atingir as metas, discutiram quais iniciativas tomariam. A *startup*, para aplicação do método, se valeu da ferramenta exposta seção 3.3 do trabalho, os painéis de avaliação do desempenho do modelo de negócio.

A aplicação gerou alguns resultados que serão demonstrados também nesta seção do trabalho, especialmente, a resultados referentes ao mês de maio. Além disso, a seção ainda apresentará algumas limitações que cercaram a aplicação do estudo de caso. Por derradeiro, fez-se relevante apresentar algumas considerações partindo de observações da aplicação.

Importante ressaltar aqui também, que os dados apresentados neste trabalho são em sua maioria reais, e alguns hipotéticos. Os dados financeiros, por conterem dados reais foram transformados aplicando-se uma ponderação. O valor da ponderação é totalmente sigiloso e de conhecimento apenas do autor dessa dissertação, e dos fundadores da *startup* foco desse estudo de caso.

O real nome da *startup*, vez que foi assinado um acordo de confidencialidade entre o autor da dissertação e os fundadores da *startup*, será camuflado. Destarte, doravante ao se referir a “M” se estará fazendo referência a denominação da organização *startup*. Apresentada todas essas informações, relata-se o contexto em que se encontra inclusa a “M” e suas características.

4.1 Contextualização e caracterização da *startup* “M”

Para que se possa contextualizar a aplicação é importante caracterizar a “M” como uma *startup*. O intuito é o de adequar os objetivos deste trabalho, com a aplicação do método na organização estudada. Conforme, foi demonstrado na seção 2 caracterizou-se *startup*, para efeitos deste trabalho, como:

- *Startup* é a fase inicial do ciclo de vida de uma organização, caracterizada pelo desenvolvimento de um modelo de negócios para determinado produto ou serviço em desenvolvimento.

A “M” tem entre dois e quatro anos, e está desenvolvendo seu modelo de negócios. Isto é, a *startup* é uma organização que conta com um *software*, desenvolvido por seus próprios fundadores, para a gestão de vídeos na *internet*. A proposta inicial do modelo de negócios da “M” é oferecer esse *software* para o gerenciamento de vídeos de empresas que tenham vídeos na *internet*.

Contudo, esse modelo de negócios da “M” ainda está em desenvolvimento por seus fundadores, embora uma primeira versão já esteja estabelecida, conforme figura 20. Os fundadores necessitam de uma maneira de aferir se o desempenho das escolhas iniciais de seu modelo, têm sido satisfatória para seu negócio. Atualmente eles não têm um modo organizado de medir os dados de seu modelo de negócio, e tomam decisões sobre seu modelo de negócios a partir de observações próprias.

A partir da aplicação do método proposto por essa dissertação a *startup* poderá mensurar o desempenho de seu modelo de negócios, e decidir por manter o modelo ou alterá-lo em algum bloco. Exemplifica-se, devido ao desempenho de seu modelo de negócio, a “M” pode perceber que os resultados financeiros do fornecimento de seu *software* para empresas com vídeo na *internet* não se mostra satisfatório. Desse ponto, a *startup* poderá alterar seu segmento de clientes e oferecer seu *software* ao segmento de clientes público global da *internet*. Testando essa

hipótese, ela poderá também avaliar os resultados para esse novo público alvo, e comparar com os resultados do segmento de clientes de empresas com vídeo na *internet*. Assim, a “M” poderá optar pelo segmento que demonstrar melhores resultados, ou ainda permanecer com os dois.

Tal qual Magretta (2002) sugeriu, o modelo de negócios seria o equivalente gerencial ao método científico, onde estabelecem-se hipóteses sobre como deve ser arquitetura de um negócio. E, conforme o exemplo acima, observa-se como o modelo de negócios realmente pode ser esse método científico gerencial. Contudo, mesmo para o método científico não basta elaborar hipóteses, é necessário que se avaliem essas hipóteses. Nesse sentido, nas seções seguintes será possível observar a aplicação de um método na empresa “M”, com o intuito de poder avaliar o desempenho das hipóteses de seu modelo de negócio.

Vale dizer que, vez que trata-se de um estudo de caso, todas as decisões, seja quanto a determinação do modelo de negócios, a escolha de indicadores, mensurações, estabelecimento de metas e iniciativas, se deu por parte dos fundadores da empresa.

4.2 Aplicação do quadro de modelos de negócios na Empresa “M”

Estabeleceu-se o *Business Model Canvas* da empresa “M” por parte de seus fundadores, conforme figura 20. Com o modelo de negócios da “M” definido, serão detalhadas cada uma das escolhas de cada um dos blocos do *Business Model Canvas* da *startup* “M”.

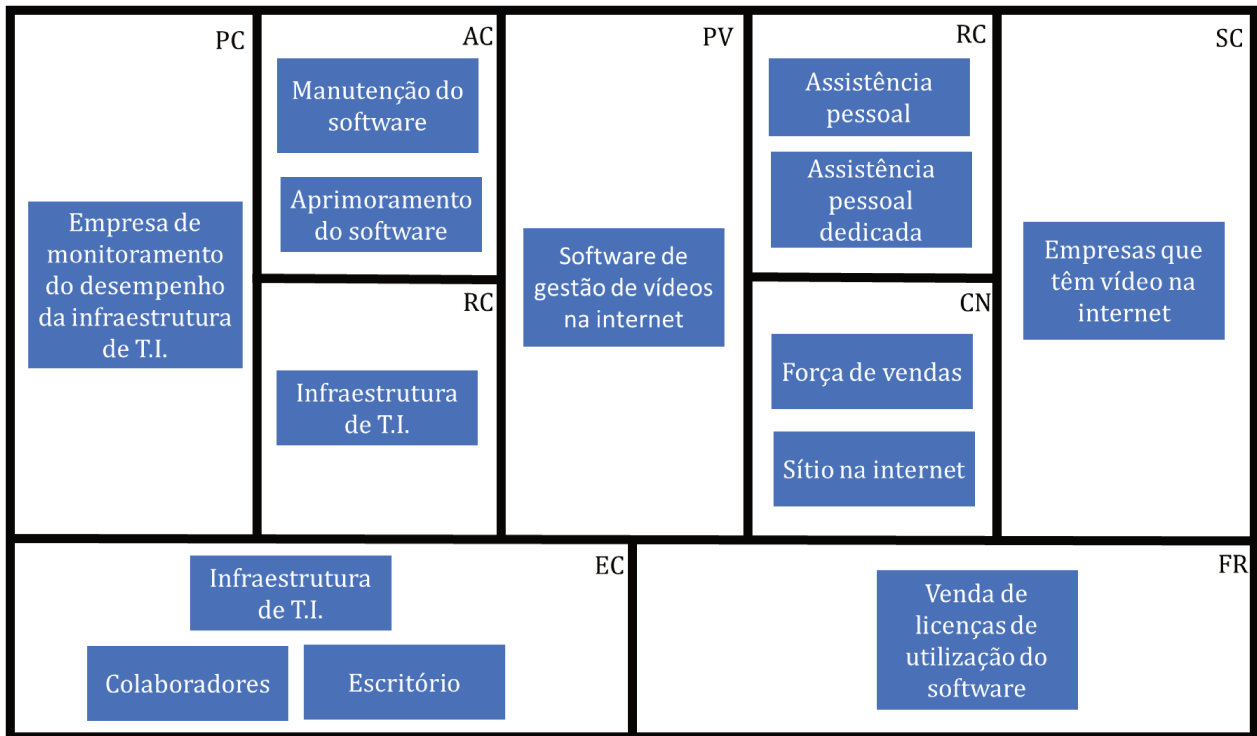


Figura 20: Primeira versão do modelo de negócios da “M”
Fonte: Próprio autor

Segue o detalhamento de cada escolha de cada bloco do modelo de negócios da *startup* “M”:

4.2.1 Segmento de Clientes

A empresa “M” declara atender ao segmentos de clientes “**empresas que têm vídeo na internet**” em seu modelo de negócios. Muitas empresas atualmente têm a necessidade de se comunicar por vídeo na *internet* com seus clientes. Contudo estas nem sempre estão habilitadas para a gestão e distribuição destes vídeos, ou pelo menos fazê-lo de forma profissional. Seja por falta de infraestrutura ou por competência. Desta a forma, a “M” fornece um *software* para o gerenciamento dos vídeos dessas empresas, garantindo a gestão e entrega dos vídeos e seu conteúdo para a audiência da empresa contratante.

De maneira a facilitar o entendimento quanto ao segmento de clientes, imagina-se como exemplo uma empresa de educação. Diversas escolas, universidades, institutos atualmente têm a necessidade de publicação de vídeos na *internet*, dadas as condições para aplicação do ensino a distância (EAD). Desta forma, conforme pode ser observado na figura 21, a empresa

de educação tem a necessidade de produzir a vídeo-aula, e posteriormente transmiti-la para sua audiência, que consumirá o vídeo.



Figura 21: Relação entre fornecedora de vídeo e seus consumidores
Fonte: Próprio autor

Essa transmissão pode ser realizada por meio de soluções gratuitas disponibilizada na *internet*. Contudo, os recursos dessas ferramentas são limitados, e podem não ser suficientes para atender a todas as necessidades que a empresa de educação, pode por ventura precisar.

4.2.2 Proposta de valor

A “M” disponibiliza para seu segmento de clientes “**empresas que têm vídeos na internet**” um “*software de gestão de vídeos na internet*”. Esta proposição busca garantir que os vídeos das empresas sejam entregues para sua audiência de maneira eficaz na *internet*. Para isso a “M” disponibiliza um rol de recursos por meio de seu *software*. Para que se possa ter maior compreensão do processo gestão e distribuição de vídeos na *internet* pode se observar a figura 22.

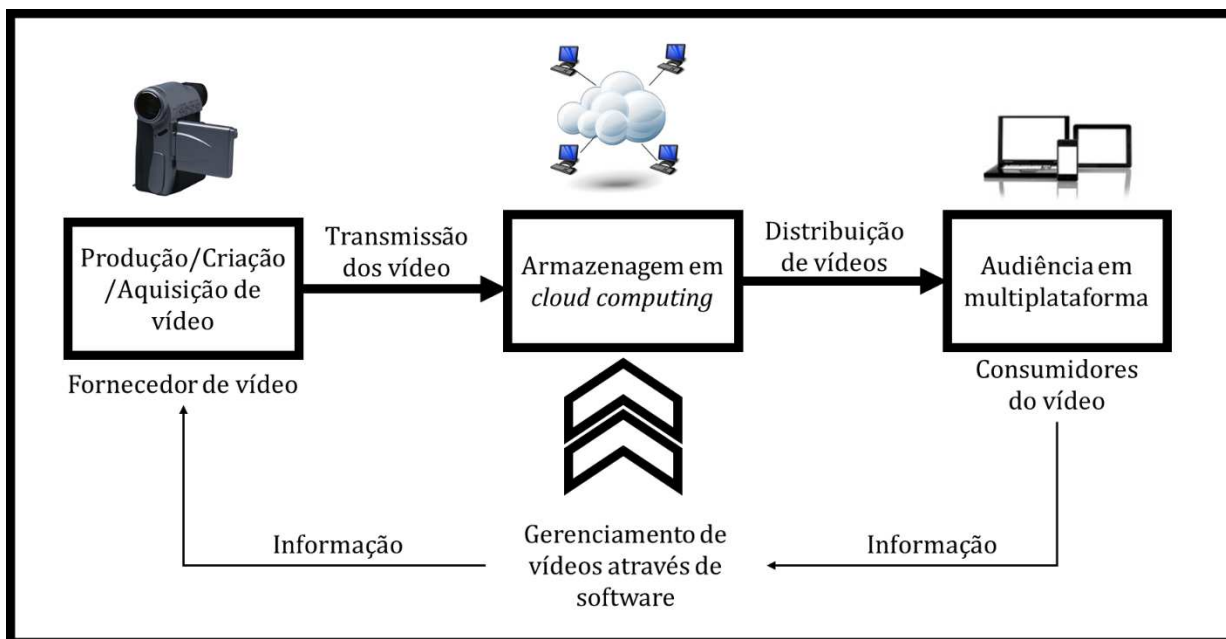


Figura 22: Gestão e distribuição de vídeos na internet
Fonte: Próprio autor

Uma empresa que quer disponibilizar vídeos para uma determinada audiência por meio da *internet* necessita, em primeira instância, produzir ou criar, ou ainda adquirir vídeos. De posse dos vídeos que a empresa quer divulgar para sua audiência, deve-se em seguida transmitir esses vídeos para um centro de armazenagem por meio da *internet*. Esse centros são baseadas em tecnologias conhecidas como *cloud computing*, ou em português, computação em nuvem. Tema recente, a literatura ainda não apresenta vasta gama de estudos, contudo é possível conceituar, com base em Murley (2009), computação em nuvem como uma arquitetura pela qual dados e aplicações se situam na *internet*, permitindo usuários a acessar esses dados e aplicações através de dispositivos de conexão com a *internet*.

Desta forma, os vídeos são transmitidos para a armazenagem em computação em nuvem, e é possível, a partir deste momento, gerenciar o vídeo. Para a gestão do vídeo é necessário um *software*, que irá permitir, por exemplo, cadastramento, agendamento de distribuição, bloqueio geográfico entre outros recursos.

Na sequência, os recursos do *software* irão apoiar a empresa na distribuição dos vídeos para sua audiência. Isto é, a “M” apresenta em seu *software* um recurso que adapta o formato do vídeo de acordo com a capacidade de exibição que sua audiência possui. Explica-se, a audiência

da empresa pode conter usuários com dispositivos de capacidade diferente para a exibição de vídeos. Isto é, de maneira geral, alguns usuários podem ter dispositivos que tenham condição de transmitir vídeos em alta definição, outros usuário podem não ter essa condição. O *software* da “M” adapta a melhor qualidade possível para o vídeo, para a capacidade do dispositivo do usuário que irá assisti-lo. Por fim, o consumo dos vídeos por parte dos usuários geram informações que são captadas por recursos do *software* da “M” e repassados as empresas contratantes dos serviços da “M”.

Em suma, consideram-se os objetivos do *software* da “M” bastante similar com a missão da logística, que segundo Ballou (2007) é [...] “dispor a mercadoria ou o serviço certo, no lugar certo, no tempo e nas condições desejadas, ao mesmo tempo em que fornece a maior contribuição à empresa.”. Contudo, os objetivos do *software* da “M” teriam seu foco na disposição do vídeo certo, de maneira adequada a qualquer dispositivo de acesso à *internet*, no tempo e nas condições desejadas por seus clientes. Identifica-se nesse processo o conceito de logística digital, definido por Kao e Decou (2003) como a efetividade do fluxo de comunicação digital e produtos através de redes de telecomunicações. Determina-se uma analogia entre esse conceito de logística digital e os conceitos de cadeia de suprimentos, para melhor ilustrar o contexto em que se aplica a proposta de valor da “M”. Especialmente, se considerado as configurações regionais de armazéns, conhecidos como centros de distribuição.

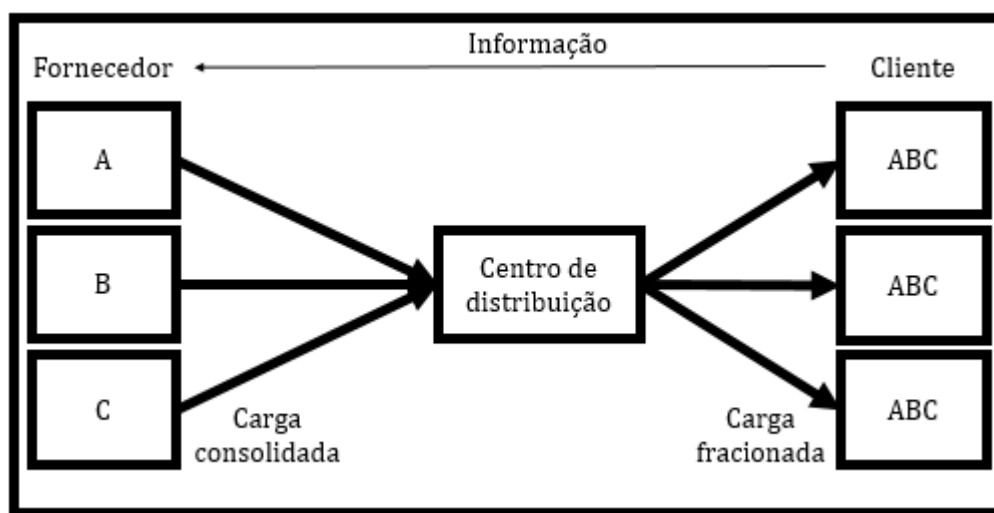


Figura 23: Centro de distribuição
Fonte: Adaptado Bowersox e Closs (2001)

A utilização dos centros de distribuição na gestão da cadeia de suprimentos pode ser observada na figura 23. De maneira similar ao que se observou na figura 22, após a produção de produtos a serem disponibilizados para um determinado consumidor final, transporta-se esses produtos a um centro de armazenagem, o centro de distribuição. No centro de distribuição os produtos podem ser, além de armazenados, organizados e preparados para a distribuição.

Se a “M” atuasse no segmento de gestão da cadeia de suprimentos, sua função seria a de realizar a gestão dos armazéns e da distribuição. A empresa não precisa necessariamente ser possuidora do galpão ou do terreno onde se encontra o centro de distribuição, bem como a “M” não tem posse sobre o espaço de armazenamento em nuvem. A “M” adquire esse espaço na nuvem para armazenar os vídeos de seus clientes, a partir de fornecedores desse tipo de recurso.

4.2.3 Canais

A “M” utiliza a “**força de vendas**” como canal para atingir, o segmento de clientes “empresas que têm vídeo na *internet*”. Através de seu departamento comercial a *startup* busca o contato de empresas que poderiam potencialmente adquirir os recursos que a “M” disponibiliza através de seu *software*. Através do canal “**sítio na internet**” a *startup* pode atingir um grande número de clientes, pois as informações sobre os benefícios dos recursos da “M” encontram-se ali dispostas. Observa-se a diferença entre os dois canais na figura 24.

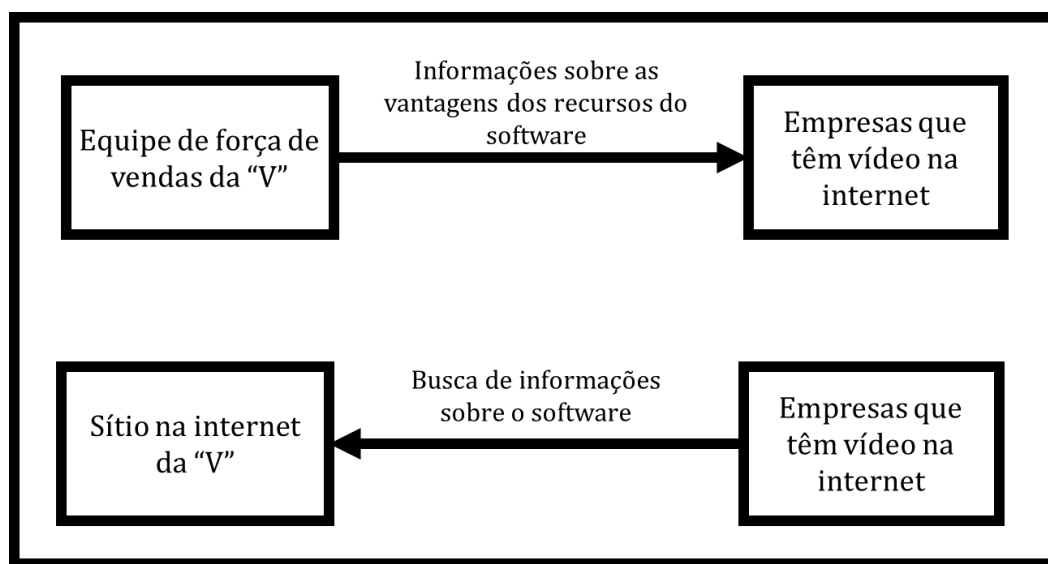


Figura 24: Relação entre canais e segmentos de clientes do modelo de negócios da “M”

Fonte: Próprio autor

4.2.4 Fontes de Receita

A empresa “M” declara possuir uma fonte de receita em seu modelo de negócios, sendo esta “**venda de licenças do *software***”. A venda de licenças procedem de duas formas distintas. A primeira é a mensalidade cobrada da parceria com um grande portal da *internet*. A segunda são as mensalidades das empresas que adquirem o *software* de gestão da “M”. Explica-se a diferença entre as duas:

- a) **Mensalidade da empresa com exclusividade:** Trata-se de um contrato de exclusividade com um grande portal da *internet*, que celebrou um acordo com a “M” em que esta não poderá, enquanto forem válidas as cláusulas do contrato, fornecer seu *software* para nenhum outro portal concorrente da *internet*. Além disso, ainda por contrato, a empresa parceira goza de um relacionamento diferenciado com a “M”. Isto é, a empresa parceira possui um canal de comunicação exclusivo para fazer solicitações, e ainda pode solicitar recursos a serem incorporados no *software* de gestão. Por esses motivos o valor da mensalidade para essa empresa é bem mais elevado do que o das empresas que apenas adquirem a licença do *software*.
- b) **Mensalidade das empresas que adquiriram a licença do *software*:** As empresas que têm vídeo na *internet* ao adquirirem o *software* da “M”, passam a pagar mensalmente um valor de acordo com os recursos que desejam utilizar no *software*. Isto é, a “M” orça o preço de quanto custaria a plataforma do *software* com os recursos desejados pela empresa solicitante.

4.2.5 Relacionamento com Clientes

A empresa “M” declara possuir, em seu modelo de negócios, duas formas de se relacionar com seus clientes. A primeira “**assistência pessoal**” trata de um relacionamento pessoal que a empresa dispensa a seus clientes. Isto é, todas as solicitações, dúvidas, reclamações são tratadas de maneira pessoal pela equipe da “M”. A assistência pessoal faz um contra ponto a assistência automatizada, em que os contatos com os clientes procede por mensagens automáticas, pré-estabelecidas gerenciadas por um sistema.

A outra forma de relacionamento que a “M” propõe, contudo, dispensa apenas à empresa parceira, é o de “**assistência pessoal dedicada**”. Assim como bancos dispensam assistência

dedicada a determinado tipo de clientes, a “M” o faz para sua parceria. Especialmente, devido as condições estabelecidas no contrato.

4.2.6 Recursos Chave

Sem a “**infraestrutura de tecnologia de informação**” da “M” as empresas não têm capacidade de gerir seus vídeos na *internet*, ou seja, não podem armazenar, transformar, distribuir e etc. seus vídeos. Em outras palavras a “M” necessita que seu *software* e recursos estejam sempre disponíveis a seus segmentos de clientes. Conforme demonstrado na analogia da proposição de valor, a infraestrutura de tecnologia de informação teria papel similar ao terreno e galpões da do centro de distribuição.

4.2.7 Atividades Chave

A “M” declara duas atividades chave em seu modelo de negócios, sendo a primeira a “**manutenção da plataforma**”. Não basta apenas a “M” dispor apenas de um *software* na *internet* e dispor de infraestrutura de tecnologia de informação. Para que a proposição de valor seja consumada, é necessário a constante manutenção da plataforma. Em outras palavras, por vezes podem aparecer os chamados *bugs* de *software*. Isto é, falhas na lógica um *software*, que podem causar, dentre outros problemas, a impossibilidade de realização de uma ação na utilização do *software*.

A segunda atividade chave trata do “**aprimoramento da plataforma**”. A limitação por parte da “M” de manter apenas as soluções que ela já disponibiliza a seus segmentos de clientes em sua plataforma, pode deixar seu *software* obsoleto. Por esta razão a “M” tem como atividade chave o desenvolvimento de novos recursos para seu *software* com o fim de aprimorar a plataforma.

4.2.8 Parceiros Chave

A “M” declara em seu modelo de negócios apenas um parceiro chave. Trata-se de uma “**empresa de monitoramento do desempenho da infraestrutura de tecnologia de informação**”. A maior importância desse parceiro são os avisos emitidos quanto ao desempenho da infraestrutura da “M”. Sem esses avisos a infraestrutura podia ser sobrecarregada, o que

impossibilitaria a utilização de todos os recursos, bem como do *software* de gestão de vídeos da “M”.

4.2.9 Estrutura de Custos

A empresa declara três escolhas a se considerar no bloco de custos. Uma dessas escolhas é referente aos custos de “**infraestrutura de tecnologia de informação**”. Conforme já foi exposto na proposição de valor, a “M” conta com o fornecimento de espaço para o armazenamento de dados na nuvem. Deve-se considerar também os custos referentes aos “**salários e encargos**” com os colaboradores da equipe da “M”. Além dos custos referentes ao “**escritório**”, como valor do aluguel, e custos insumos.

4.3 Painéis de avaliação de desempenho dos blocos do quadro de modelos de negócios

Na seção anterior foi demonstrado a representação do modelo de negócios da “M”, valendo-se da aplicação *Business Model Canvas*. Além disso, descreveram-se as características de cada escolha de cada bloco do quadro. Cumpriu-se, desta forma, as diretrizes estabelecidas na etapa 1 do método proposto, conforme seção 3.1.1 do trabalho. Com essa etapa consumada podem-se aplicar os painéis de avaliação de desempenho, propostos na seção 3.3 desta dissertação. Para o preenchimento dos painéis, deve-se conferir as escolhas do modelo de negócios e se orientar pelas etapas traçadas nas seções de 3.1.2 a 3.1.5, quais sejam:

Etapa 2: Seleção de indicadores de desempenho para as escolhas do modelo de negócio

Etapa 3: Mensuração atual dos indicadores de desempenho selecionados

Etapa 4: Criação de metas para os indicadores de desempenho selecionado

Etapa 5: Estabelecimento de iniciativas para alcançar as metas criadas

4.3.1 Painel do bloco de segmentos de clientes

Apresenta-se, a seguir, o painel de segmentos de clientes, conforme o quadro 6.

Quadro 6: Painel de avaliação de desempenho do bloco de segmento de clientes

Segmento de Clientes				
ESCOLHA	INDICADOR	ATUAL (Abril)	META (Junho)	INICIATIVA
<i>Empresas que têm vídeo na internet</i>	# de empresas com relacionamento exclusivo	1	2	Capacitação do recurso humano da área comercial
	# de empresa com licença do <i>software</i>	3	10	Automatização do processo de aquisição do <i>software</i>

Fonte: Próprio autor

Indicadores de segmentos de clientes

Como observa-se no quadro 6 são listadas as escolhas realizadas pela empresa “M” para seu bloco de segmentos de clientes. São listados também, indicadores do desempenho da escolha feita no *Business Model Canvas*. Os indicadores, escolhidos pela *startup* “M”, para o bloco de segmento de clientes foram:

- **Número de empresas com relacionamento exclusivo:** Referente ao número de empresas que a “M” atende com contrato de exclusividade.
- **Número de empresas com licença do *software*:** Referente ao número de empresas que adquirem a licença para utilização do *software* de gestão de vídeos da “M”.

Nível atual, metas e iniciativas dos indicadores de segmentos de clientes

- **Número de Empresas Parceiras:** A “M” apresenta uma empresa com contrato de exclusividade, e estipula como meta ter duas empresas com essa característica em junho. A meta pode, a princípio, parecer modesta. Contudo, conquistar clientes com essas característica é bem dificultoso segundo os fundadores da “M”, especialmente devido ao alto valor pago pela exclusividade, perante seus concorrentes.

- **Número de Empresas com licença do *software* de gestão de vídeo:** A *startup* “M” conta com apenas três empresa utilizando seu *software* de gestão de vídeo. Estipulou-se atingir o total de dez empresas que usem o *software* da “M”, para gerirem seus vídeos até junho. Como iniciativa estipulou-se a reformulação do *software*, para que de maneira automática qualquer empresa possa adquirir uma licença do *software* de gestão de vídeos. Isto é, atualmente uma empresa que queira contar com os recursos do *software* tem de entrar em contato com a “M”, solicitar um orçamento, e por fim adquirir a licença do *software*. O intuito da iniciativa é permitir que de maneira automática qualquer empresa possa por si só adquirir a licença do *software*, sem necessariamente ter um atendimento intermediário para aquisição do *software*.

4.3.2 Painel do bloco de proposta de valor

Apresenta-se, a seguir, o painel de proposta de valor, conforme o quadro 7

Quadro 7: Painel de avaliação de desempenho do bloco de proposta de valor

Proposta de Valor				
ESCOLHA	INDICADOR	ATUAL (Abril)	META (Junho)	INICIATIVA
<i>Software de gestão de vídeos na internet</i>	# recursos disponíveis	5	10	▪ Contatar empresas e questiona-las quanto suas necessidades na gestão de vídeo

Fonte: Próprio autor

Indicadores de proposta de valor

Como observa-se no quadro 7 é listada a escolha realizada pela empresa “M” para seu bloco de proposta de valor. É listado também, o indicador do desempenho das escolhas feitas no *Business Model Canvas*. O indicador escolhido pelas empresas “M”, para o bloco de proposta valor foi:

- **Número de recursos disponíveis:** O *software* é composto por diversos recursos para a gestão de vídeos na *internet*. Em outras palavras, diferentes módulos com diferentes funcionalidades formam a plataforma de gestão de vídeos da “M”. Os recursos que a “M” disponibiliza para seus clientes são:

- **Gestor de estatísticas:** Referente ao número de visualizações totais e visualizações únicas dos vídeos, número de publicações de vídeos, frequência de cada usuário, horários de visualizações e publicações e etc.
- **Gestão de vídeos:** Referente a organização de comentários dos vídeos, criação de listas de vídeos, publicação do vídeo, transformação do código do vídeo, entrega dos vídeos para diferentes capacidade de visualização.
- **Configuração de estilo:** Referente a customização da plataforma e do tocador de vídeos. Isto é, cada empresa pode customizar a plataforma de visualização de vídeos bem como o tocador de vídeos. Podendo assim fortalecer sua marca.
- **Gestão de publicidade:** Referente a organização e disposição das campanhas publicitárias dentro da plataforma de vídeos. A empresa utilizando o *software* pode definir quais de seus vídeos quer que contenha propaganda, em que lugares da plataforma quer colocar anúncios, e etc.
- **Gestão de usuários:** Referente ao controle dos usuários que utilizam a plataforma. Por exemplo, restringe-se certo tipo de conteúdo, a determinado tipo de público, bloqueia-se os usuários que prejudiquem o uso da plataforma, e etc.

Nível atual, metas e iniciativas dos indicadores de proposta de valor

Conforme foi demonstrado a empresa possui o total de cinco recursos atualmente que compõem seu *software*. Para continuar agregando valor a seu *software* e para seus clientes a *startup* precisa desenvolver novos recursos, por este motivo a “M” estipulou como meta aumentar o número de recursos de sua plataforma para dez. Como iniciativa a “M” irá priorizar entender as necessidades de seus clientes quanto a gestão de vídeos, para que possa oferecer soluções condizentes.

4.3.3 Painel do bloco de fontes de receita

Apresenta-se, a seguir, o painel de fontes de receita, conforme o quadro 8

Quadro 8: Painel de avaliação de desempenho do bloco de fontes de receita

Fontes de Receita				
ESCOLHA	INDICADOR	ATUAL (Abril)	META (Junho)	INICIATIVA
Venda de licenças de utilização do <i>software</i>	Mensalidade de empresas com relacionamento exclusivo	R\$ 88.000,00	R\$ 110.000,00	Oferecer novos recursos e melhoramento do produto, para alteração no contrato. Pesquisa das necessidades do cliente.
	Mensalidade de empresas com licença do <i>software</i>	R\$ 4.851,00	R\$ 16.170,00	Automatização do processo de aquisição do <i>software</i>

Fonte: Próprio autor

Indicadores de fontes de receita

Como observa-se no quadro 8 é listada a escolha realizada pela empresa “M” para seu bloco de fontes de receita. São listado também, os indicadores do desempenho das escolhas feitas no *Business Model Canvas*. Os indicadores, escolhidos pelas empresa “M”, para o bloco de fonte de receita foram:

- **Mensalidade de empresas com relacionamento exclusivo:** Faz-se referência aqui ao total pago pela empresa parceira da “M”. Esse indicador demonstra o quanto o relacionamento exclusivo rende a “M”.
- **Mensalidade de empresas utilizando o *software*:** Esse indicador demonstra o total que a “M” tem recebido pela mensalidade do *software*.

Nível atual, metas e iniciativas dos indicadores de fontes de receita

O nível atual da mensalidade das empresas com relacionamento exclusivo é de R\$88.000,00, e a empresa almeja chegar no total de R\$110.000,00 em junho. Para isso é importante que ela consiga criar novos recursos para seu *software*, pois existe uma cláusula no contrato com a empresa que tem exclusividade que, em se oferecendo melhorias, o valor do contrato pode ser alterado.

Quanto as empresas que apenas adquiriram a licença do *software*, o valor atual ganho em abril em receitas é de R\$ 4.851,00, e almeja-se chegar a um total de R\$16.170,00. Para isso é necessário que se aumente o número de empresas que utilizam o *software*. Devido a essa razão a iniciativa é idêntica à do bloco de segmento de clientes, automatização do processo de aquisição do *software*.

4.3.4 Painel do bloco de canais

Apresenta-se, a seguir, o painel de canais, conforme o quadro 9

Quadro 9: Painel de avaliação de desempenho do bloco de canais

Canais				
ESCOLHA	INDICADOR	ATUAL (Abril)	META (Junho)	INICIATIVA
Força de vendas	# de empresas contatadas pelo setor comercial	5	20	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitação do recurso humano da área comercial
	# de negócios fechados com as empresas pelo setor comercial	3	12	
Sítio na internet	# de empresas que pediram orçamento pelo sítio	3	20	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar publicidade e divulgação do sítio
	# de negócios fechados com as empresas pelo sítio	0	4	

Fonte: Próprio autor

Indicadores de canais

Como observa-se na quadro 9 são listadas as escolhas realizadas pela empresa “M” para seu bloco de canais. São listados também, os indicadores do desempenho das escolhas feitas no *Business Model Canvas*. Os indicadores, escolhidos pela empresa “M”, para o bloco de canais foram:

- **Número de empresas contatadas pelo setor comercial:** Refere-se a quantidade de empresas que através de ações do setor comercial são contatadas. Ou seja, diz respeito ao oferecimento das soluções do *software* da “M” para empresas que possam ser potenciais clientes.
- **Número de negócios fechados com as empresas pelo setor comercial:** Esse indicador demonstra quantas das empresas contatadas, decidiram se tornar clientes da “M”.
- **Número de empresas que pediram orçamento pelo sítio:** Reflete o número de empresas que espontaneamente solicitaram orçamento pelo sítio, para verificarem a possibilidade de adquirirem os recursos do *software* da “M”.
- **Número de negócios fechados com as empresas pelo sítio:** Esse indicador aponta a quantidade de empresas que ao solicitarem orçamento pelo sítio, se converteram em clientes.

Nível atual, metas e iniciativas dos indicadores de canais

O setor comercial da “M” contatou cinco empresas no mês de abril, e dessas cinco conseguiu converter três em clientes. A meta para junho é estabelecer contato com vinte empresas que possam vir a ser potenciais clientes. Dessas vinte almeja-se conseguir doze clientes. Para que se possam alcançar essas metas estipulou-se como iniciativa, a capacitação de seu setor comercial.

Através do sítio na *internet* foi solicitada a *startup* “M” o total de três orçamentos, e para os próximos três meses estipulou-se como meta receber vinte solicitações de orçamentos. Contudo, nenhum desses orçamentos foram convertidos em novos clientes. A meta é quatro, para o número de negócios fechados com as empresas por meio do sítio na *internet*. Os fundadores da “M” acreditam que esse baixo desempenho da escolha de canal sítio na *internet* se deve à falta de divulgação do endereço do sítio. Por esta razão traçaram como iniciativa aumentar a publicidade e divulgação do sítio.

4.3.5 Painel do bloco de relacionamento com clientes

Apresenta-se, a seguir, o painel de relacionamentos com clientes, conforme o quadro 10

Quadro 10: Painel de avaliação de desempenho do bloco de relacionamentos com clientes

Relacionamentos com Clientes				
ESCOLHA	INDICADOR	ATUAL (Abril)	META (Junho)	INICIATIVA
Assistência pessoal	Tempo de resposta médio para empresas	60 horas	48 horas	▪ Criação de uma página com questões frequentemente perguntadas
	# de defeitos reportados no <i>software</i>	10	0	▪ Criação de um programa de qualidade
Assistência pessoal dedicada	Tempo de resposta médio para parceira	24 horas	12 horas	▪ Capacitação de recursos humanos

Fonte: Próprio autor

Indicadores de relacionamento com clientes

Como observa-se no quadro 10 são listadas a escolhas realizada pela empresa “M” para seu bloco de relacionamentos com clientes. São listados também, os indicadores do desempenho das escolhas feitas no *Business Model Canvas*. Os indicadores, escolhidos pelas empresa “M”, para o bloco de relacionamento com clientes foram:

- **Tempo de resposta médio para empresas:** As empresas que contratam as soluções do *software* da “M”, por vezes, enviam dúvidas quanto a funcionalidade do sistema. Esse indicador busca medir em quanto tempo essas empresas obtém as respostas de seus questionamentos.
- **Número de defeitos no *software* reportados por mês:** Este indicador aponta o número de defeitos que foram identificados no *software*. Importante para aferir a qualidade do *software*.
- **Tempo de resposta médio para empresa com exclusividade:** Refere-se ao tempo médio de resposta de qualquer solicitação da empresa com exclusividade,

exceto solicitações de produção de novos recursos. Do contrário, qualquer solicitação, seja esclarecimento de dúvidas ou atendimento técnico, se mede o tempo de resposta por este indicador.

Nível atual, metas e iniciativas dos indicadores de relacionamento com clientes

O tempo de resposta para empresas não parceiras é, em média, de 60 horas. Almeja-se passar a responder as solicitações desses clientes, em média, no máximo em 48 horas. Os fundadores da “M” têm percebido que muitas das dúvidas quanto ao *software* são repetidas. Isto é, vários usuários tem dúvidas similares. Para isso a *startup* propõe como iniciativa a criação de uma página com respostas a perguntas frequentemente questionadas. Este tipo de página é conhecida como FAQ (Frequently Asked Questions).

Foram sinalizados no mês de abril o total de dez defeitos encontrados por empresas que utilizam o *software* da “M”. A meta é que em três meses possa se reduzir a zero o número de defeitos encontrados pelas empresas clientes. A iniciativa para que se possa minimizar os defeitos reportados na plataforma é a criação de um programa de qualidade, que continuamente busque identificar falhas dentro do sistema.

Para a empresa com exclusividade o tempo de resposta médio é o de 24 horas, almejando-se reduzir esse tempo para 12 horas. A “M” decidiu investir na iniciativa de capacitação de seu recurso humano neste ponto também, contudo capacitando os funcionários do setor comercial.

4.3.6 Painel do bloco de recursos chave

Apresenta-se, a seguir, o painel de recursos chave, conforme o quadro 11

Quadro 11: Painel de avaliação de desempenho do bloco de recursos chave

Recursos Chave				
ESCOLHA	INDICADOR	ATUAL (Abril)	META (Semestre)	INICIATIVA
Infraestrutura de T.I.	# de minutos com servidor operante por mês	44633	44638	▪ Estudo de previsão de tráfego

Fonte: Próprio autor

Indicadores de recursos chave

Como observa-se no quadro 11 é listada a escolha realizada pela empresa “M” para seu bloco de recursos chave. É listado também, os indicadores do desempenho das escolhas feitas no *Business Model Canvas*. Os indicadores, escolhidos pelas empresa “M”, para o bloco de recursos chave foram:

- **Número de minutos com servidor operante:** A infraestrutura de tecnologia de informação é fundamental para que a “M” possa armazenar todos os seus arquivos, e arquivos de clientes em servidores. Para que isso seja possível o servidor deve o máximo de minutos possível em operação, não podendo haver “quedas”. Pois vez, que o servidor não estiver operante, os clientes não podem usufruir de nenhuma proposta de valor da “M”.

Nível atual, metas e iniciativas dos indicadores de recursos chave

O nível atual do indicador “número de minutos com servidor operante é de 44633 minutos. Trata-se de um valor que põe em risco as operações da “M”, pois considera-se que os clientes da “M” ficaram 7 minutos inteiros no mês de abril sem poder utilizar os serviços que adquiriram. Ainda que esse valor pareça ínfimo, pode prejudicar alguma operação de seus clientes, e os custos de insatisfação dos clientes seriam altos. A meta da “M”, estipulada, por seus fundadores deve ser de 44638 minutos, para que a *startup* possa entregar todos os seus recursos aos clientes. A iniciativa criada para chegar essa meta é a da realização de um estudo de previsão de tráfego na utilização do sistema. Explica-se, vez que o número de acessos ao sistema da “M” é maior que o espaço que a “M” dispõe, gera-se um tráfego. Isto impossibilita ou limita a utilização do sistema. Para que se possa ter melhor compreensão desse fato, pode ser feita uma analogia com uma via de trânsito congestionada. Vez que o volume de veículos na via é superior ao espaço da via, o trânsito fica lento, e isto limita ou impossibilita a utilização da via. Estudos de previsão de tráfego podem indicar os dias que a “M” irá necessitar de maior espaço de computação em nuvem. A *startup*, desta forma, então adquire de maneira pontual mais espaço para um determinado momento, e reforça as condições de utilização de seu sistema.

4.3.7 Painel do bloco de atividades chave

Apresenta-se, a seguir, o painel de atividades chave, conforme o quadro 12

Quadro 12: Painel de avaliação de desempenho do bloco de atividades chave

Atividades Chave				
ESCOLHA	INDICADOR	ATUAL (Abril)	META (Trimestre)	INICIATIVA
<i>Manutenção do software</i>	% de defeitos corrigidos por mês	55%	75%	▪ Capacitação de recurso humano
<i>Aprimoramento do software</i>	# de novos recursos para o software em desenvolvimento	2	4	▪ Contatar empresas e questiona-las quanto suas necessidades na gestão de vídeo

Fonte: Próprio autor

Indicadores de atividades chave

Como observa-se no quadro 12 é listada a escolha realizada pela empresa “M” para seu bloco de atividades chave. É listado também, os indicadores do desempenho das escolhas feitas no *Business Model Canvas*. Os indicadores, escolhidos pelas empresa “M”, para o bloco de atividades chave foram:

- **Porcentagem de defeitos corrigidos por mês:** Após identificados os defeitos que o *software* apresenta, por meio reclamações dos clientes ou por meios próprios, é uma atividade chave corrigi-los, a fim de prover manutenção ao *software*. Desta forma, os fundadores da “M” medem a porcentagem de defeitos corrigidos ao mês.
- **Número de novos recursos para software em desenvolvimento:** Vez que existem outros *softwares* de gestão de vídeos de outras empresas, é necessário que a “M” esteja sempre agregando valor a seu *software* por meio da criação de novas funcionalidades.

Nível atual, metas e iniciativas dos indicadores de atividades chave

O nível atual para a porcentagem de defeitos corrigidos por mês é de 55%, os fundadores da “M” estimam que em três meses podem aumentar esse nível para 75%. Para isso investirão no treinamento de sua equipe técnica.

Atualmente a “M” apresenta dois novos recursos para seu *software* em desenvolvimento. A intenção é a de que em 3 meses a equipe técnica consiga desenvolver no mínimo quatro novas soluções. A iniciativa para isso é a mesma da proposição de valor, buscar entender quais as necessidades dos clientes.

4.3.8 Painel do bloco de parceiros chave

Apresenta-se, a seguir, o painel de parceiros chave, conforme o quadro 13

Quadro 13: Painel de avaliação de desempenho do bloco de parceiros chave

Parcerias Chave				
ESCOLHA	INDICADOR	ATUAL	META	INICIATIVA
Empresa de monitoramento do desempenho da infraestrutura de T.I.	# de avisos sobre falhas do sistema enviados	42	35	▪ Estudo de previsão de tráfego

Fonte: Próprio autor

Indicadores de parceiros chave

Como observa-se no quadro 13 é listada a escolha realizada pela empresa “M” para seu bloco de parceiros chave. É listado também, os indicadores do desempenho das escolhas feitas no *Business Model Canvas*. Os indicadores, escolhidos pelas empresa “M”, para o bloco de parceiros chave foram:

- **Número de avisos sobre falhas do sistema enviados:** A empresa parceira da “M” monitora constantemente o desempenho da infraestrutura de tecnologia de informação da *startup*. Sempre que os níveis de desempenho chegam a níveis críticos que podem comprometer as operações da empresa, esta emite avisos, que permitem que a “M” tente tomar providencias para não ter suas operações em risco.

Nível atual, metas e iniciativas dos indicadores de parceiros chave

O número atual de envios sobre falhas do sistema é de quarenta e dois, ou seja, foram quarenta e duas sinalizações de falhas que poderiam botar em risco as operações da “M”. A meta para o mês de junho é reduzir esses avisos para o valor de trinta e cinco. Isso pode ser conseguido por meio de estudos de previsão de tráfego, da mesma forma como foi demonstrado na iniciativa do painel de recursos chave. Uma vez que estudado previamente a utilização do sistema da “M”, e ações pontuais forem realizadas para que se evite que o sistema entre em risco, a tendência é a de que o número de avisos diminua.

4.3.9 Painel do bloco de custos

Apresenta-se, a seguir, o painel de estrutura de custos, conforme o quadro 14

Quadro 14: Painel de avaliação de desempenho do bloco de estrutura de custos

ESTRUTURA DE CUSTOS				
ESCOLHA	INDICADOR	ATUAL (Abril)	META (Trimestre)	INICIATIVA
<i>Hospedagem</i>	<i>Custo de Hospedagem</i>	R\$ 23.418,28		
<i>Colaboradores</i>	<i>Salários e encargos</i>	R\$ 39.837,40		
Escritório	<i>Custos de Escritório</i>	R\$ 12.503,25		

Fonte: Próprio autor

Indicadores de custos

- **Custo de hospedagem:** Este indicador é referente aos custos de armazenamento dos arquivos da “M”. O armazenamento de mídias de grande volume, como é o caso de vídeos, requer um tipo de armazenagem denominada CDN (*Content Delivery Network*), em português rede de fornecimento de conteúdo. Esse tipo de armazenagem encarece os custos de hospedagem.

- **Salários e encargos:** Referente aos custos com a folha salarial da empresa, e outros encargos necessários para a manutenção da equipe da “M”.
- **Custos de escritório:** Este indicador se referente a todos os gastos necessários com o escritório da “M”, por exemplo, aluguel, insumos, materiais de escritório e etc.

Nível atual, metas e iniciativas dos indicadores de custos

Os custos de hospedagem da “M” são equivalentes a R\$ 23.418,28, essa alta taxa se deve especialmente pelo tipo de arquivo que a “M” armazena, grandes arquivos, como vídeos, têm uma taxa de armazenagem bastante custosa. Os valores com os salários e encargos são de R\$ 39.837,40. E os custos com escritório equivalem a R\$12.503,27.

Destaca-se, contudo, que os fundadores da “M” não conseguiram estipular metas, e conseqüentemente não estipularam iniciativas. Segundo um dos fundadores da “M”, a intenção é que os custos da “M” aumentem e não diminuam. Isso se deve ao fato de que a *startup* pretende ampliar os custos de hospedagem e os de salários e encargos. O objetivo é o de poder promover novos recursos de seu *software*, além de necessitar de maior espaço de armazenamento caso as iniciativas para se conquistarem mais clientes se concretizem.

4.4 Resultados obtidos

A aplicação cumpriu seu papel em relação a análise do desempenho da organização. Ainda que, do momento em que se redige esta dissertação, a empresa ainda não tenha atingido o tempo máximo estipulado, alguns resultados já foram conquistados.

4.4.1 Resultados do painel de segmentos de clientes

Embora ainda esteja em fase de desenvolvimento a automatização da aquisição do *software* da “M”, a empresa conseguiu aumentar para cinco o número de empresas no mês de maio, muito em função de iniciativa tomada no bloco de canais. Esse aumento de novos clientes,

também afetará o desempenho do painel de fontes de receita. Os resultados do bloco de segmento de clientes podem ser observados no quadro 15.

Quadro 15: Painel de resultados do bloco de segmentos de clientes

<i>Segmento de clientes</i>				
<i>ESCOLHA</i>	<i>INDICADOR</i>	<i>Abril</i>	<i>Maio</i>	<i>META (Junho)</i>
Empresas que têm vídeo na <i>internet</i>	# de empresas com relacionamento exclusivo	1	1	2
	# de empresa utilizando o <i>software</i> de gestão de vídeo	3	9	10

Fonte: Próprio autor

4.4.2 Resultados do painel de proposta de valor

A iniciativa de conversar com clientes quanto a suas necessidades demonstra sinais de resultado. Os dois recursos em desenvolvimento (expostos no painel de atividade chave), conseguiram ser desenvolvidos e já passam a serem considerados como novos recursos disponíveis no mês de maio. Os resultados podem ser observados no quadro 16.

Quadro 16: Painel de resultados do bloco de proposta de valor

<i>Proposta de Valor</i>				
<i>ESCOLHA</i>	<i>INDICADOR</i>	<i>Abril</i>	<i>Maio</i>	<i>META (Junho)</i>
<i>Software</i> de gestão de vídeos na <i>internet</i>	# recursos disponíveis	5	7	10

Fonte: Próprio autor

A ideia da criação desses novos recursos foram provenientes de reunião entre fundadores da “M”, e diretores da empresa que tem contrato de exclusividade com a “M”. A criação desse novo recurso terá impacto significativo no painel de fontes de receita.

4.4.3 Resultados do painel de fontes de receita

Seguindo as iniciativas traçadas pelos fundadores da “M” a *startup* conseguiu avanços significativos no painel de fontes de receita. Por exemplo, ao disponibilizar um novo recurso em seu *software* de gestão de vídeo, conseguiu renegociar o contrato com sua empresa parceira, e teve um aumento substancial em suas receitas por conta deste fato, conforme observa-se no quadro 17.

Embora não tenha conseguido executar a iniciativa de automatizar a aquisição do *software* ainda, devido ao desempenho crescente no painel de canais conseguiu aumentar seu número de clientes no painel de segmentos de clientes. E, conseqüentemente aumento a receita total paga pelo *software* no mês de maio, conforme quadro 17.

Quadro 17: Painel de resultados do bloco de fontes de receita

Fontes de Receita				
ESCOLHA	INDICADOR	Abril	Maio	META (Junho)
Venda de licenças de utilização do <i>software</i>	Mensalidade de Parceria	R\$ 88.000,00	R\$ 117.700,00	R\$ 110.000,00
	Total de mensalidade do <i>software</i>	R\$ 4.8510,00	R\$ 14.553,00	R\$ 16.700,00

Fonte: Próprio autor

4.4.4 Resultados do painel de canais

Ainda que, dado o curto período de tempo, não se possa afirmar a eficácia da iniciativa de fornecer capacitação na área de vendas para seu setor comercial, o painel de canais conseguiu imprimir bons resultados iniciais. Conforme se observa no quadro 18, o setor comercial conseguiu contatar um número maior de empresas em maio, em relação a abril. Ao mesmo tempo aumentou-se também o número de negócios fechado. Isto gerou grande influência em outros painéis da “M” bem como no desempenho do modelo de negócio da empresa como um todo.

Por meio do sítio na *internet* a “M” apresentou avanços também, vez que já tenha começado a iniciativa de maior divulgação e publicidade do sítio. O desempenho é praticamente idêntico nos meses de abril e maio, quanto a negócios fechados. Em abril não haviam sido fechados negócio por meio desse canal, em maio fechou-se um negócio. Contudo, ainda que

tenham sido modestos os investimentos em publicidade e divulgação, houve aumento no número de empresas que pediram orçamento para “M” por meio desse canal. Isto pode mostrar que é válido dispor desse canal, contanto que se desenvolva uma nova atividade chave, a divulgação das soluções da “M”. Isso alteraria a maneira pela qual é projetado o modelo de negócios da “M”.

Quadro 18: Painel de resultados do bloco de fontes de receita

Canais				
ESCOLHA	INDICADOR	Abril	Mai	META (Junho)
<i>Força de vendas</i>	# de empresas contatadas pelo setor comercial	5	15	20
	# de negócios fechados com as empresas pelo setor comercial	3	5	12
<i>Sítio na internet</i>	# de empresas que pediram orçamento pelo sítio	3	10	20
	# de negócios fechados com as empresas pelo sítio	0	1	4

Fonte: Próprio autor

4.4.5 Resultados do painel de relacionamentos com clientes

Fato que aconteceu no painel de relacionamento com clientes, houve piora dos indicadores comparando-se abril e maio. Possivelmente, dado o aumento de novos clientes, proporcionado pelos resultados crescente no painel de canal, pode ter trazido uma demanda superior à que a equipe da “M” consegue comportar. Isso pode ser notado observando-se que o tempo de resposta médio passou de 60 horas em abril, para 72 horas em maio. Pode ser sugerido um novo indicador nesse painel, dada as circunstâncias, o número de solicitações realizadas.

Assim seria possível saber se essa piora do indicador tempo médio de resposta é devido a um aumento na demanda, ou por ineficiência operacional da equipe. Adiciona-se ainda que a iniciativa de se criar uma página com respostas para questões frequentemente perguntadas ainda

não foi finalizada. Em sendo essa iniciativa concluída pode se imaginar a geração de resultados mais satisfatórios em junho, em comparação a maio.

O número de defeitos reportado por clientes também chama atenção. Houve um aumento de 10 defeitos reportados em abril para 12 em maio. Sendo que a meta para julho estipulada pelos fundadores da “M” era de zero defeitos. Contudo, a assistência pessoal dedicada, dispensada exclusivamente para a empresa parceira conseguiu manter seu padrão, mas também não apresentou melhorias.

Essa situação do painel de relacionamento com clientes pode relatar a necessidade se estipular a criação de uma nova iniciativa para este painel. A contratação de mão de obra demonstra ser primordial caso a “M” deseje aprimorar seu desempenho de relacionamento com clientes. Os dados de resultados do painel de relacionamento com clientes podem ser observado no quadro 19.

Quadro 19: Painel de resultados do bloco de relacionamentos com clientes

Relacionamentos com clientes				
ESCOLHA	INDICADOR	Abril	Maior	META (Junho)
<i>Assistência pessoal</i>	Tempo de resposta médio para empresas	60 horas	72 horas	48 horas
	# de defeitos reportados por clientes	10	12	0
<i>Assistência pessoal dedicada</i>	Tempo de resposta médio para parceira	24 horas	24 horas	12 horas

Fonte: Próprio autor

4.4.6 Resultados do painel de recursos chave

Similar ao que ocorreu no painel de avaliação de desempenho de relacionamento com clientes, no painel de recursos chave observa-se que a *startup* “M” não conseguiu aprimorar o desempenho deste bloco de seu modelo de negócios. Os dados desse painel de resultados podem ser observadas no quadro 20.

Quadro 20: Painel de resultados do bloco de recursos chave

Recursos Chave				
ESCOLHA	INDICADOR	Abril	Maio	META (Junho)
<i>Infraestrutura de T.I.</i>	# de minutos com servidor operante por mês	44633	44630	44638

Fonte: Próprio autor

Apresentou-se um total de 44633 minutos com o servidor operante no mês de abril. Em maio houve um decréscimo para 44630 minutos. Novamente a razão para esse decréscimo é devida, provavelmente, ao aumento de clientes provenientes do desempenho satisfatório do bloco de canais do modelo de negócios da “M”. Vale dizer também, que a iniciativa da criação de estudos de previsão de tráfego não fora realizada até então. Contudo, uma possível nova iniciativa, vez que tem se apresentado resultados satisfatórios na aquisição de novos clientes, é buscar mais espaço de armazenamento de computação em nuvem.

4.4.7 Resultados do painel de atividades chave

Observa-se novamente, desta vez, no painel de atividades chaves um desempenho que não tem demonstrado evolução. A porcentagem de defeitos novos corrigidos por mês passou para 52% em maio, quando era de 55% em abril. A possível razão para isso deve ser refletida pelo aumento no número de clientes. Consequentemente conforme foi demonstrado no painel de relacionamento com clientes, em maio o número de defeitos sinalizados por clientes aumentou.

Com novos clientes, aumentou-se a utilização do sistema, e esse aumento possibilitou a identificação de novos defeitos. Os investimento em capacitação já foram iniciados, com o fim de promover maior agilidade na manutenção e correção de defeitos, contudo esse investimento ainda não demonstra resultados.

Quanto ao desenvolvimento de novos recursos o que se observou foi que os dois recursos que estavam sendo desenvolvidos em junho, em maio já passaram a fazer parte do sistema oferecido aos clientes, e isso teve um impacto significativo no painel de fontes de receita. Em maio começaram ser desenvolvidos mais três recursos, todas fruto de reuniões com clientes que

apresentaram algumas necessidades. Se conseguir desenvolver até o fim de maio esses três novos recursos, já terá atingido a meta de junho da proposta de valor, que era poder contar com o número de dez recursos em seu sistema. Os dados desse painel podem ser observados no quadro 21.

Quadro 21: Painel de resultados do bloco de atividades chave

Atividades Chave				
ESCOLHA	INDICADOR	Abril	Maior	META (Junho)
<i>Manutenção do software</i>	% de defeitos novos corrigidos por mês	55%	52%	75%
<i>Aprimoramento do software</i>	# de novos recursos para o software em desenvolvimento	2	3	4

Fonte: Próprio autor

Quanto ao desenvolvimento de novos recursos o que se observou foi que os dois recursos que estavam sendo desenvolvidos em junho, em maio já passaram a fazer parte do sistema oferecido aos clientes, e isso teve um impacto significativo no painel de fontes de receita. Em maio começaram ser desenvolvidos mais três recursos, todas fruto de reuniões com clientes que apresentaram algumas necessidades. Se conseguir desenvolver até o fim de maio esses três novos recursos, já terá atingido a meta de junho da proposta de valor, que era poder contar com o número de dez recursos em seu sistema. Os dados desse painel podem ser observados no quadro 21.

4.4.8 Resultados do painel de parceiros chave

O indicador de parceiro chave ainda não demonstra resultado satisfatório. Deve-se levar em consideração, neste ponto, que a iniciativa de realizar um estudo de previsão de tráfego não foi iniciada, e ao aumento do número de clientes, o que fez por consequência o tráfego nos sistemas da “M” aumentarem. Desta forma o número de avisos sobre falhas do sistema que era de quarenta e dois em abril, passou para quarenta e seis em maio, muito distante dos trinta e cinco

almejados para junho. Os dados referentes ao painel de resultados do bloco de parceiros chave, pode ser observado no quadro 22.

Quadro 22: Painel de resultados do bloco de parceiros chave

Parceiros Chave				
ESCOLHA	INDICADOR	Abril	Maiο	META (Junho)
Empresa de monitoramento do desempenho da infraestrutura de T.I.	# de avisos sobre falhas do sistema enviados	42	46	35

Fonte: Próprio autor

4.4.9 Resultados do painel de estrutura de custos

Embora os fundadores da “M” não tenha conseguido estabelecer metas e iniciativas para o bloco de custos, continuaram a mensurar esses valores. Notou-se que os custos com colaboradores aumentaram, uma vez que se investiu em capacitação. Os demais custos permaneceram iguais aos do mês de abril. Ressalva-se, contudo, que há a possibilidade de se aumentar os custos de hospedagem futuramente, vez que pode haver a necessidade de maior espaço de armazenagem em nuvem, dado o aumento de clientes.

Quadro 23: Painel de resultados do bloco de parceiros chave

Estrutura de Custos				
ESCOLHA	INDICADOR	Abril	Maiο	Julho
<i>Hospedagem</i>	<i>Custo de Hospedagem</i>	R\$ 23.418,28	R\$ 23.418,28	
<i>Colaboradores</i>	<i>Salários e encargos</i>	R\$ 39.837,40	R\$ 46.234,36	
<i>Escritório</i>	<i>Custos de escritório</i>	R\$ 12.503,25	R\$ 12.503,25	

Fonte: Próprio autor

4.5 Considerações sobre os resultados

Notou-se que a aplicação de algumas iniciativas surtiu efeito, principalmente da ação conjunta dos blocos: fontes de receita, proposição de valor e atividades chave. A iniciativa de pesquisar as necessidades dos clientes, quanto a gestão de vídeos na *internet*, proporcionou para o bloco das atividades chave a condição de desenvolver novos recursos para o *software*. Esses recursos foram desenvolvidos e isso proporcionou, no bloco de proposição de valor, um aumento no rol de recursos que a “M” oferece a seus clientes. Com efeito, foram ampliadas também as receitas da *startup*, conforme se observou no bloco de fontes de receita, conforme quadro 17. Visível também foi, o desenvolvimento do método conforme a aplicação dos painéis de desempenho. Observou-se, por exemplo, no painel de relacionamento com clientes que a prática de utilização do método sugeriu aos fundadores da “M” um novo indicador e uma nova iniciativa. Algo similar também aconteceu no painel de recursos chave.

Outro resultado importante foi que no bloco de canais, o aumento no desempenho do sítio na *internet*, revelou este canal como escolha importante para que novos clientes estabeleçam contato com a “M”. Se esses resultados satisfatórios continuarem se confirmando nos próximos meses, pode gerar uma mudança no modelo de negócios da *startup*. Pode ser considerado como uma nova atividade chave, a divulgação das soluções da “M”. Isso geraria também uma nova escolha a ser considerada na estrutura de custos, os custos com divulgação. Dessa forma ocorreriam alterações no modelo de negócios da “M”, conforme figura 25.

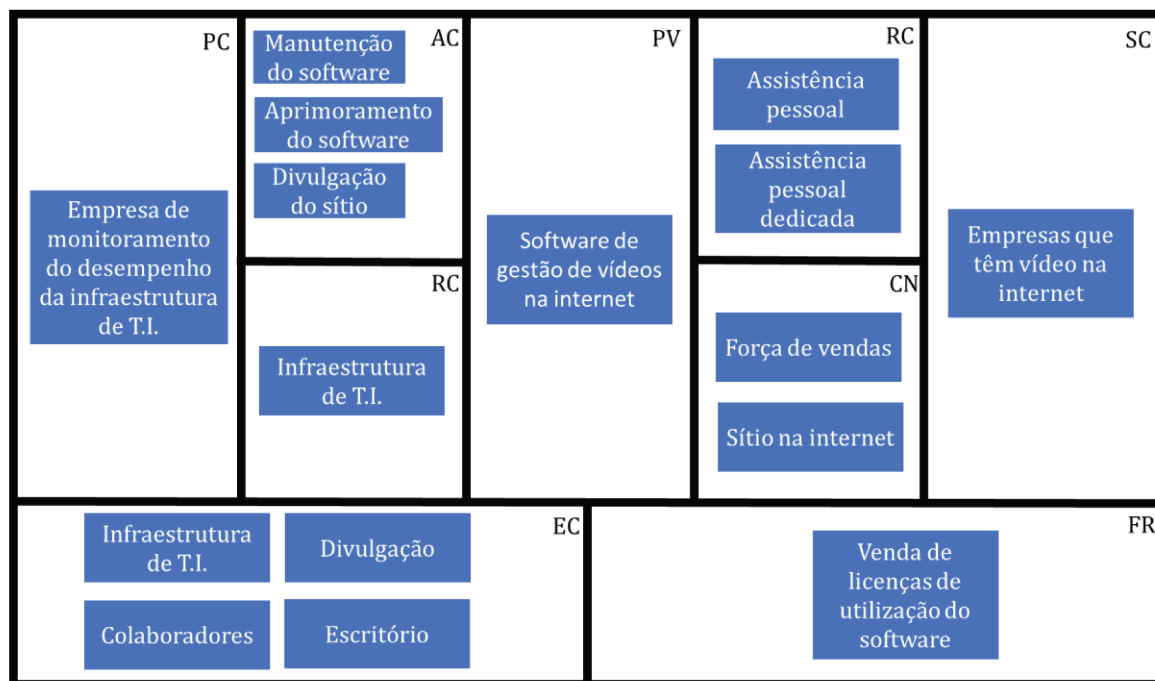


Figura 25: Segunda versão do modelo de negócios da “M”, após aplicação do método de avaliação
Fonte: Próprio autor

Essa alteração pode demonstrar que o método tem potencial para servir, além de averiguar o desempenho do modelo de negócios, como um meio de modificar as escolhas do modelo de negócios. O Método proposto por essa dissertação pode ser alvo, desta forma, de estudos futuros que contemplem a inovação em modelos de negócios.

4.6 Limitações do estudo de caso

O estudo de caso apresentado por esse trabalho apresentou algumas limitações. Uma das principais dificuldades na realização do estudo de caso, foi conseguir *Startups* que quisessem contribuir com a pesquisa. Foram contatadas várias *Startups*, e dessas algumas aceitaram a proposta do estudo previamente, e desenvolveram-se contatos iniciais. Contudo, após as primeiras reuniões em que era explicado, por parte do autor da dissertação, como se daria o procedimento, muitas delas demonstravam perda de interesse. Isto acontecia pelo receio de divulgação de seu modelo de negócio e de seus dados.

Tentando resolver esse problema chegou-se a propor acordos de confidencialidade, e alguns foram inclusive assinados. Contudo, na hora da transmissão de dados por parte das *Startups*, alguns fundadores novamente demonstravam receio, e somente passavam dados que pouco agregariam a pesquisa. Por este motivo, a pesquisa não desenvolveu o procedimento de múltiplos estudos de caso.

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

5.1 Conclusões

Foi exposta na introdução deste trabalho a carência, apresentada na literatura, por métodos que possam analisar o desempenho dos modelos de negócios. Além disso, que pudessem aferir continuamente seu desempenho, e verificar se as hipóteses escolhidas para o modelo de negócio são válidas. Demonstrou-se também que um método com tal intuito poderia ser de grande utilidade para *Startups*.

Dessa forma questionou-se de que maneira seria possível que *Startups* pudessem avaliar o desempenho de seu modelo de negócio. A hipótese estabelecida, desse modo, foi a de que a combinação entre o *Balanced Scorecard* (KAPLAN e NORTON, 2001), e o quadro de modelos de negócios (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010) poderia proporcionar um método de avaliação de modelos de negócios. Este método combinado poderia ser aplicado a uma *startup* para aferir o desempenho de seu modelo de negócio.

Para verificar essa hipótese, estabeleceu-se como objetivo geral do trabalho a adaptação de um método de avaliação de desempenho de modelos de negócios, valendo-se dos preceitos do método *Balanced Scorecard* aplicados ao quadro de modelos de negócios, visando aplicações em organizações *Startups*. Partindo desse objetivo, inicialmente estudou-se, através de revisão bibliográfica, as práticas, o conceito e as características, tanto do *Balanced Scorecard*, quanto do quadro de modelos de negócios.

De posse desse estudo prévio foi possível fornecer uma adaptação com características de ambos os métodos, conforme seção 4 desta dissertação. Dessa maneira, reuniu-se condições para a aplicação do método adaptado em um estudo de caso. Do estudo de caso verificou-se a utilidade do método aplicado em uma *startup*, e constatou-se que através dessa adaptação existe a possibilidade de se avaliar o desempenho do modelo de negócios de uma *startup*. Confirmando,

portanto, a hipótese proposta inicialmente neste trabalho. Afirma-se, assim, que uma maneira de averiguar o desempenho do modelo de negócio de uma *startup* é a utilização de um método combinado entre *Balanced Scorecard*, e quadro de modelos de negócios. Responde-se dessa forma a indagação realizada introdutoriamente, e amplia-se a compreensão sobre como resolver o problema de pesquisa proposto por este trabalho. A partir desta ampliação, propostas de sugestões de trabalhos futuros, que foram observadas durante os estudos realizados nesta dissertação, serão apresentadas na próxima seção.

Entretanto, Faz-se de grande valia, neste ponto, algumas considerações a respeito do contexto em que se observou, durante o período de criação deste trabalho, que as organizações *startup* estão situadas. Com o aumento da literatura a respeito da criação de *startups* e novas organizações, os empreendedores têm demonstrado interesse pela utilização de métodos que apoiem a concepção e desenvolvimento de seus negócios. Especialmente os estudos de modelos de negócios tem sido alvo de maior interesse por parte de empreendedores de *startups*. Apesar disso, notou-se, todavia um desinteresse pela realização de planejamentos estratégicos e planos de negócios. A partir deste cenário, infere-se que os modelos de negócios não substituem os planejamentos e o plano de negócio. Trata-se de recursos distintos, e desta forma devem ser demandados para situações e momentos diferentes, para desempenharem funções não similares, porém complementares.

Infere-se também que a utilização dos atuais métodos de criação de modelos de negócios para organizações inovadoras, como as *startups*, mostra-se, por vezes, excessivamente subjetiva. O processo de criação do modelo de negócios das empresas que foram observadas durante o período de realização desta dissertação pareceu vago. Isto é, as empresas limitam-se a realizar sessões de *brainstorm* para desenvolver e modelar a lógica de sua empresa. Ou seja, nas empresas observadas, restringe-se a criação de hipóteses para a concepção de um modelo de negócio. Em virtude disso acredita-se que o método proposto por esta dissertação possa oferecer uma maneira mais objetiva para desenvolver o modelo de negócio de uma organização, mensurando as hipóteses criadas nas sessões que discutem o modelo de negócio.

5.2 Sugestões para trabalhos futuros

Algumas oportunidades foram observadas durante o decorrer da execução do trabalho, contudo essas se mostravam não condizentes com os objetivos dessa dissertação, ou que ampliavam o escopo do trabalho. Essas oportunidades de estudos que não puderam ser desenvolvidos neste momento, ficaram como sugestões para trabalho futuro. A seguir expõem-se as principais oportunidades para trabalhos futuros.

- **Ferramenta para inovação de modelos de negócios:** Conforme foi demonstrado nesse trabalho, segundo Casadesus-Masanell e Ricart (2011) a competitividade nos últimos 30 anos tem se sustentado no pilar da estratégia, contudo é provável que no futuro a busca por vantagem competitiva se origine nos modelos de negócios. Segundo Zott, Amit e Massa (2010b) a geração de modelos de negócios inovadores representa uma nova fonte de vantagem competitiva. Contudo, métodos para a inovação em modelos de negócios não parecem claro na literatura. O método proposto por essa dissertação pode, em hipótese, servir como base inicial para desenvolver uma maneira de inovar em um modelo de negócios. Isto é, a fim de buscar a inovação do modelo de negócio, podem sempre ser estabelecidas escolhas, e a estas podem ser aplicadas o método proposto por essa dissertação, sendo desta forma verificada qual escolha apresenta melhor desempenho. Estabelece-se uma hipótese de que o método proposto para avaliar o desempenho de modelos de negócios pode evoluir e se transformar em uma ferramenta de inovação do modelo de negócios. Isto é, se orientando por meio das avaliações, foi possível alterar o modelo de negócios, e desenvolver testes contínuos. Através desse processo de tentativa, mensuração e resultado, é possível supor a criação de modelos de negócios inovadores.
- **Sistema de gerenciamento de modelos de negócios:** O *Balanced Scorecard* é apresentado inicialmente como método de avaliação de desempenho de uma organização. Com o tempo, o *Balanced Scorecard* evoluiu para um sistema de gerenciamento da estratégia. E, continuamente tem apresentado novas evoluções. Pode se supor que a mesma lógica possa ser aplicada ao método proposto por esta dissertação, e em trabalhos futuro poderão ser estudadas maneiras de conceber toda uma sistemática para o gerenciamento de um modelo de negócio.

- **Estudo comparativo entre *software* de gestão da *startup* “M” e dos *softwares* de ensino a distância (EAD) de outras empresas:** Durante o estudo de caso conheceu-se o *software* de gestão de vídeos da *startup* “M”. Observou-se a capacidade deste *software* em fornecer soluções para ensino a distância (EAD). Dessa forma poderia ser realizado um estudo comparativo entre as características do *software* da “M” com outros *softwares* de outras empresas no mercado que proporcionam EAD.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACS, Z. J.; ARMINGTON, C. *Entrepreneurship, geography and American economic growth*. New York: Cambridge University Press, 2006.

ALBERTS, B. Comparing business modeling methods: creating and applying a comparison framework for meta-business models. In: 14th Twente Student Conference on IT, 2011, Enschede.

ADIZES, ICHAK. *Os ciclos de vida das organizações: Como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. 2a. ed. São Paulo: Pioneira, 2002. 379p.

ANTHONY, S. D., CHRISTENSEN, C. M. O Caminho para a Disrupção. In: Harvard Business School Press. *Implementando a Inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p.19-28.

AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 6-7, p. 493-520.

BADEN-FULLER, C.; MORGAN, M. S. Business Models as Models. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 156-171.

BALLOU, Ronald H. *Logística Empresarial: transportes, administração e materiais*. São Paulo: Atlas, 2007.

BELL, Gordon. *High Tech Ventures: the guide for entrepreneurial success*. Reading: Addison-Wesley Publishing Co., 1991. 387p.

BENEDETTI, M. H. A atuação dos núcleos de inovação tecnológica na transferência de tecnologia em um modelo de inovação aberta. In: XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2010, São Carlos.

BERNARDI, T. *Implantação Do Balanced Scorecard: Estudo de Caso em uma Empresa Fornecedora de Sistemas de Limpeza de Caldeiras*. 2010. 127 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Metodista de Piracicaba. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Santa Barbara d'Oeste.

BLANK, S. G. The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win. USA: Cafepress.com, 2007. 281p.

BOWERSOX, Donald J. & CLOSS, David J. (2001) - Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 594p.

BRIGIDI, G. M. Criação de Conhecimento em Empresas Start-up de Alta Tecnologia. 2009. 179 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre.

BRUDAN, A. Rediscovering performance management: systems, learning and integration. University of Melbourne, Australia, eabgroup, Australia. 2010. Disponível em: <http://www.pma.otago.ac.nz/pma-cd/papers/1121.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2010.

CAI, C. X., DUXBURY, D., KEASEY, K. A New Test of Signaling Theory. Finance Letters. V.5, N.2, p1-5. 2007

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. How to Design A Winning Business Model. Harvard Business Review, p 101-107. 2011

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. Metodologia Científica. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 162p.

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

CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. The five stages of small business growth. Harvard Business Review, p. 30-51, 1983.

CHRISMAN, James J.; McMULLAN, W. Ed. Outsider Assistance as a Knowledge Resource for New Venture Survival. Journal of Small Business Management, v.43, n. 3, p. 229-244, 2004.

CHRISTENSEN C M. The past and future of competitive advantage. MIT Sloan Management Review, v.42, n.2., p. 139-150. 2001

COOPER, R.; KAPLAN, R. Activity-Based Systems: Measuring the Costs of Resources Usage. Accounting Horizons. 1992

COOPER, B.; VLASKOVITS, P. The Entrepreneur's Guide to Customer Development. 104p. ISBN-13: 978-0982743607

COSTA, A. *Balanced Scorecard: Conceitos e Guia de Implementação*. São Paulo: Atlas, 2006.

DEGEN, Ronald Jean. O empreendedor: empreender como opção de carreira. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. 440p.

DRUCKER, Peter Ferdinand – Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios. – Tradução de Carlos Malferrari. – São Paulo: Cengage Learning, 1986.

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

FAGERBERG, J. MOWERY, D., NELSON, R. The Oxford Handbook of Innovation. New York: Oxford University Press, 2006. 680 p.

FERREIRA, M. P., *et al.* Gestão por indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica. Produção, v. 18, n. 2, p. 302-318, 2008.

FINEP - Financiadora de Projetos e Pesquisa. Glossário de termos e conceitos. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/o_que_e_a_finep/conceitos_ct.asp>.

FREEMAN, C.; SOETE, L. The Economics of Industrial Innovation. Londres: Frances Printer, 1997. 470 p.

FRESE, M.; VAN GELDEREN, M.; OMBACH, M. How to plan as a small scale business owner: Psychological process characteristics of action strategies and success. Journal Of Small Business Management. v.38, n.2, p.1-18, 2000.

GALBRAITH, J.; HALE, T. Income Distribution and the information Technology Bubble. In: Association of Public Policy Analysis and Management Fall Conference. 2003

GHAZIANI, A.; VENTRESCA, M. J. Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk, 1975–2000. Sociological Forum, v. 20, n. 4, p. 523-559. 2005

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2009. 175p.

GILBERT, B. A., MCDUGALL, P. P., AUDRETSCH, D. B. New Venture Growth: A Review and Extension. Journal of Management, v. 32 n. 6, p.926-950, 2006.

GREINER; L. E. Evolution And Revolution as Organizations Grow . Harvard Business Review. 1972. Vol. 50, Iss. 4; p. 37-46

HAYTON, J. C. The Effect of Intellectual Capital on Entrepreneurial Orientation in High Technology New Ventures. 2002. 187p. Tese (Doutorado) – Georgia State University, Mack Robinson College of Business, Atlanta.

HITT, M. A. (2005). Empreendedorismo e Inovação Corporativa. In M. A. HITT, Administração Estratégica(pp. 520-547). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

HYTTINEN, A.; MALIRANTA, M. Firm Lifecycles and External Restructuring. In: KESKUSTELUAIHEITA DISCUSSION PAPERS, 2011, Finland. Proceedings...Finland: The Research Institute of the Finnish Economy, 2011. p.02-37.

JOHANSEN, A. Response time of interauts. Statistical Mechanics and its Applications. 2008. Disponível em: <<http://bit.ly/YTZYKr>>.

JOHNSON, T; KAPLAN, R. Relevance Cost: The Rise and fall of management accounting. Havard Business School Press, 1987.

LEHMANN-ORTEGA, L.; SCHOETTL, J. From buzzword to managerial tool: the role of business model in strategic innovation. CLADEA, Santiago de Chile. Anais - p.1-14. Santiago. Disponível em: <http://bit.ly/11POQck>, 2005.

LUECKE, Richard. Ferramentas para empreendedores: Ferramentas e técnicas para desenvolver e expandir seus negócios. Harvard Business Essentials. – Tradução: Ryta Magalhães Vinagre. – Rio de Janeiro: Record, 2007.

LUSSIER, R. N. A non-financial business success versus failure prediction model for young firms. *Journal of Small Business Management*, v. 33, n.1, p. 8-20, 1995.

KAO, D. DECOU, J. A strategy based model for e-commerce planning. *Industrial Management & Data Systems*, V.103, I.4, pp.238-252

KAPLAN, R. Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research. *The accounting review*, Sarasota, V.58, N.4, p.686-705. 1983

KAPLAN, R.; NORTON, D. The *Balanced Scorecard*: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, Boston, V.70, N.1, p.71-79. 1992

KAPLAN, R.; NORTON, D. Putting the *Balanced Scorecard* to Work. *Harvard Business Review*, Boston, V.71, N.5, p.134-147. 1993

KAPLAN, R. Devising a *Balanced Scorecard* Matched to a Business Strategy. *Planning Review*. P. 15-48. 1994.

KAPLAN, R.; NORTON, D. Using the *Balanced Scorecard* as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, Boston, V.74, N.1, p.75-85. 1996a

KAPLAN, R.; NORTON, D. The *Balanced Scorecard* is More than just a new measurement system. *Harvard Business Review*, Boston, V.74, N.3, p.75-85. 1996b

KAPLAN, R.; NORTON, D. Linking the *Balanced Scorecard* to Strategy. *California Management Review*, Berkeley. V.39, N.1, p. 53-79. 1996c

KAPLAN, R.; NORTON, D. Strategic Learning and the *Balanced Scorecard*. *Strategy & Leadership*, Chicago, v.24, n.5, p.18-24. 1996d.

KAPLAN, R.; NORTON, D. *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press, 1996e.

KAPLAN, R.; NORTON, D. Knowing the Score. *Financial Executive*, Morristown, v.12, n.6, p.30-33. 1996f

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 360p.

KAPLAN, R.; NORTON, D. *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*. Massachusetts: Harvard Business School Press. 2001

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *Mapas estratégicos*. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 360p.

KAPLAN, R.; NORTON, D. *Alinhamento: Utilizando o Balanced Scorecard para a criar sinergias corporativas*. Rio de Janeiro: Campus, 2006. 320p.

KAPLAN, R.; NORTON, D. *Execução Premium: Ligando a estratégia as operações, para obtenção de vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 2008. 320p.

KAZANJIAN, Robert K. Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. *Academy of Management Journal*. V. 31, no. 2, 1988. p. 257-259

KEEN, P.; QURESHI, S. Organizational Transformation through Business Models: A Framework for Business Model Design. In: 39th Hawaii International Conference on System Sciences. *Anais - v. 00*, p.1-10. Hawaai, 2006.

KINDLEBERGER, C. *Bubbles: New Palgrave Dictionary of Economics*, Houndsmill. 1992

KLANG, D. J. H.; WALLNÖFER, M.; HACKLIN, F. The Anatomy of the Business Model: A Syntactical Review and Research Agenda. Summer Conference 2010 - Opening Up Innovation. *Anais - p.1-31*. London: Imperial College London Business School, 2010.

LEVY, Nino S., *Managing high technology and innovation*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998. 274p.

LUECKE, Richard. *Ferramentas para empreendedores: Ferramentas e técnicas para desenvolver e expandir seus negócios*. Harvard Business Essentials. Rio de Janeiro: Record, 2007.

MAGRETTA, Joan. *Why Business Models Matter*. Harvard Business Review Spotlight: Practical Strategy, 2002.

MAHADEVAN, B. *Business Models for Internet based E-Commerce An Anatomy*. California Management Review, v. 42, n. 4, p. 1-33, 2000.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos da Metodologia Científica*. 5a.ed. São Paulo: Atlas, 2003. 308p.

MASSUREL, Enno; MONTFORT, Kees van. *Life Cycle Characteristics of Small Professional Services Firms*. Journal of Small Business Management, v. 44, n. 3, p. 461, 473, 2006.

MAURYA, A. *Running Lean: Iterate from plan A to a plan that works*. O'Reilly Media, 2.ed. 2012.

MINATOGAWA, V.; BATOCCHIO, A. *Comparative Analysis between representation methods of business models*. In: COCIM: XV Congreso Chileno de Ingeniería Mecánica, Departamento de Ingeniería Mecánica, Universidad de La Serena. 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.

MURLEY, D. *Law libraries in the cloud*. Law Library Journal. V.102, N2. 2009

NAKAGAWA, M. H. *Empresa Inovadora de Base Tecnológica: Um Modelo de Desenvolvimento para o Contexto Brasileiro*. 2008. 214p. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo.

NIVEN, P. R. *Balanced Scorecard* passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OROFINO, M. Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio. 233p. Dissertação (Mestrado). Programa de pós graduação em Engenharia e Gestão do conhecimento, UFSC.

OSTERWALDER, A.; LAGHA, S.; PIGNEUR, Y. An ontology for developing e-business models. International Conference on Decision Making and Decision Support in the *Internet Age*. Anais... Retrieved from <<http://bit.ly/Z6lHB9>> 2002.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. An ontology for e-business models. Value Creation from E-Business Models. p.1-26. Wendy Currie, 2003.

OSTERWALDER, A. The business model ontology: A proposition in a design science approach. 2004. 172p. Tese (Doutorado) - EcoledesHautesEtudesCommerciales, Université de Lausanne, Lausanne.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept. Communications of the Association for Information Systems. Anais... . v. 16, p.1-29, 2005.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. CLARK, T. Business Model You: A one page method for reinventing you carrer. Wiley, 2012.264p.

PATELI, A.; GIAGLIS, G. (2003). A Framework For Understanding and Analysing e-Business Models. In: Proc. Bled Electronic Commerce Conference.

PLÉ, L.; LECOCQ, X.; ANGOT, J. Customer-integrated business models : a theoretical framework. Most, 2008.

PORTER, M. E. A vantagem competitiva das nações. Campus, Rio de Janeiro, 1989. 932p.

PORTER, M. E. Vantagem competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Campus, Rio de Janeiro, 1990. 536p.

RAMPERSAD, H. K. Scorecard para performance total: alinhando o capital humano com estratégia e ética empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RENAULT, *et al.* Empreendedorismo acadêmico na COPPE/UFRJ: Reflexões sobre empresas criadas com a participação de professores. Organizações em contexto, v. 7, n.14, p. 01-28, 2011.

RIES, E. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Business*. New York: Crown Business, 2011. 336p.

ROCHA, F. B. Proposta de modelo para geração de valor substancial e estratégia de crescimento acelerado em *Startups*. 2008. 107p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

SALIM, C. S.; HOCHMAN, N.; RAMAL, A. C.; RAMAL, S. A. Construindo Plano de Negócios. Campus, Rio de Janeiro, 2003.

SCHUMPETER, J. A. *Business cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*. McGraw-Hill Book Company, London, 1939.

SCHUMPETER, J. A. *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Fundo de Cultura, Rio de Janeiro, 1961.

SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. Nova Cultura, São Paulo, 1997.

SHAFER, S.; SMITH, H.; LINDER, J. The power of business models. *Business Horizons*, v. 48, n. 3, p. 199-207. doi: 10.1016/j.bushor.2004.10.014, 2005.

SHRADER, Rodney C.; SIMON, Mark. Corporate versus Independent New Ventures: Resource, Strategy, and Performance Differences. *Journal of Business Venturing*, v.12, p. 47-66, 1997.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação. Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. 121p.

SMITH, W. K.; BINNS, A.; TUSHMAN, M. L. Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 448-461, 2010.

TAYLOR, Frederick W. *The Principles of Science Management* – New York and London: Harper and brothers publishers, 1911

TEECE, D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 172-194. Elsevier Ltd. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.003, 2010.

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

UTTERBACK, J. *Mastering the Dynamics of Innovation*. Massachusetts, Harvard Business School Press, 1994. 288p.

WIKSTRÖM, K.; ARTTO, K.; KUJALA, J.; SÖDERLUND, J. Business models in project business. *International Journal of Project Management*, v. 28, n. 8, p. 832-841. International Project Management Association. 2010.

WALDEN, E. BROWNE, G. Rational fads in investor reactions to electronic commerce announcements: An explanation of the *Internet* bubble. *Electronic Commerce Research and Applications*. 2006

YAWSON, Robert M.; SUTHERLAND, Alistair (2010). *Institutionalising Performance Management in R&D Organisations: Key Concepts and Aspects*. Disponível em: <http://www.krepublishers.com/02-Journals/JSS/JSS-22-0-000-10-Web/JSS-22-3-000-10-Abst-PDF/JSS-22-3-163-10-958-Yawson-R-M/JSS-22-3-163-10-958-Yawson-R-M-Tt.pdf>. Acesso em 15 mai. 2010

ZACK, Michael H. Developing a knowledge strategy (cap. 15). In: CHOO, Chun Wei; BONTIS, Nick. (eds.). *The strategic management of intellectual capital and organization knowledge*. Oxford: Oxford Press University, 2002. p. 255-276.

ZOTT, C.; AMIT, R. Business Model Design: An Activity System Perspective. Long Range Planning, v. 43, n. 2-3, p. 216-226. 2009.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research. Working Paper - IESE Business School – University of Navarra, p.01-45, 2010.

7 ANEXOS

7.1 Anexo A – Questões de auxílio para o preenchimento do *Business Model Canvas*

Não é claro na literatura um roteiro pré-ordenado para o preenchimento do *Business Model Canvas*. Conforme, Osterwalder (2004) o preenchimento da ontologia de modelos de negócios tem a possibilidade de ser demonstrada de diversas maneiras. Contudo, Osterwalder e Pigneur (2010) disponibilizam questões que podem auxiliar o indivíduo incumbido na tarefa de preencher o *Business Model Canvas*.

Bloco do <i>Business Model Canvas</i>	Questões de auxílio de preenchimento
Segmentos de Clientes	Para quem estamos criando valor?
	Quem são nossos consumidores mais importantes?
Proposta de valor	Que valor entregamos ao cliente?
	Que problema estamos ajudando a resolver?
	Que necessidades estamos satisfazendo?
	Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo?
Canais	Através de quais canais nossos segmentos de clientes querem ser contatados?
	Como os alcançamos agora?
	Como nossos canais se integram?
	Como estão integrados à rotina dos clientes?
Relacionamento com Clientes	Que tipo de relacionamento cada um dos nossos segmentos de clientes espera que estabeleçamos com eles?
	Quais relacionamentos já estabelecemos com nossos clientes?
	Como os relacionamentos se integram ao restante do nosso modelo de negócios?

Fontes de receita	Quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar?
	Pelo que eles pagam atualmente?
	Como pagam?
	Como prefeririam pagar?
Recursos chave	Que recursos chave nossa proposta de valor requer?
	Nossos canais de distribuição necessitam de qual recurso chave?
	Quais recursos chave nossos relacionamento com os clientes necessitam?
	Quais recursos chave nossas fontes de receita necessitam?
Atividades Chave	Que atividades chave nossa proposta de valor requer?
	Que atividades chave nossos canais de distribuição requerem?
	Que atividades chave nossos relacionamento com os clientes requerem?
	Que atividades chave nossas fontes de receita requerem?
Parcerias Chave	Quem são nossos principais parceiros?
	Quem são nossos principais fornecedores?
	Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros?
	Que atividades Chave os parceiros executam?
Estrutura de custo	Quais são os custos mais importantes em nosso modelo de negócios?
	Que recursos chave são mais caros?
	Quais atividades chave são mais caras?

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010)

8 APÊNDICES

8.1 Apêndice A – Mapa de iniciativas por escolhas do modelo de negócios

	<i>ESCOLHA</i>	<i>INDICADOR</i>	<i>ATUAL (Abril)</i>	<i>META (semestre)</i>	<i>Iniciativas</i>							
					<i>Automatização do processo de aquisição</i>	<i>Capacitação do recurso humano</i>	<i>Publicidade e divulgação</i>	<i>Criação de FAQ</i>	<i>Previsão de tráfego</i>	<i>Pesquisa de necessidade dos clientes</i>	<i>Criação de programa de qualidade</i>	
Estrutura de Custos	Hospedagem	<i>Custo de Hospedagem</i>	R\$ 23.418,28									
	Colaboradores	<i>Salários e encargos</i>	R\$ 39.837,40									
	Escritório	<i>Custos de Escritório</i>	R\$ 12.503,25									
Fontes de Receita	Venda de licenças de utilização do software	Mensalidade de Parceria	R\$ 88.000,00	R\$ 110.000,00								
		Total de mensalidade do software	R\$ 4.851,00	R\$ 16.170,00								

Segmentos de Clientes	Empresas que têm vídeo na internet	# de empresas parceiras	1	2							
		# de empresa utilizando o software de gestão de vídeo	3	10							
Canais	Força de vendas	# de empresas contatadas pelo setor comercial	5	20							
		# de negócios fechados com as empresas pelo setor comercial	3	12							
	Sítio na internet	# de empresas que pediram orçamento pelo sítio	3	20							
		# de negócios fechados com as empresas pelo sítio	0	4							
Relacionamento com clientes	Assistência pessoal	Tempo de resposta médio para empresas	60 horas	48 horas							
		# de defeitos reportados no software	10	0							
	Assistência pessoal dedicada	Tempo de resposta médio para parceira	24 horas	12 horas							

Recursos Chave	Infraestrutura de T.I.	# de minutos com servidor operante por mês	44633	44638							
Atividades Chave	Manutenção do software	% de defeitos corrigidos por mês	55%	75%							
	Aprimoramento do software	# de novos recursos para o software em desenvolvimento	2	4							
Parceiros Chave	Empresa de monitoramento do desempenho da infraestrutura de T.I.	# de avisos sobre falhas do sistema enviados	42	35							
Proposta de valor	Software de gestão de vídeos na internet	# recursos disponíveis	5	10							