

EMPREENDEDORISMO DIGITAL: FINALIDADES E PRÁTICAS DOS MODELOS DE NEGÓCIOS EM STARTUPS

SORAYA CARDOSO PONGELUPE LOPES

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

HUMBERTO ELIAS GARCIA LOPES

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

OTÁVIO MORATO DE ANDRADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

EMPREENDEDORISMO DIGITAL: FINALIDADES E PRÁTICAS DOS MODELOS DE NEGÓCIOS EM STARTUPS

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o progresso da tecnologia da informação e a universalização das mídias digitais têm subsidiado a inovação empresarial, promovendo uma verdadeira revolução competitiva nos modelos de negócios. A gradual complementação – e em alguns casos, substituição – dos tradicionais meios físicos pelos digitais vem transformando os padrões de consumo, determinando novas formas de prestação de serviços e remodelando as atividades produtivas. Nesse instigante ambiente de novidades, a vantagem competitiva pode ser construída com o aperfeiçoamento da capacidade de criar, gerir e disseminar a informação e o conhecimento de forma estratégica (Lopes, 2019).

Na era contemporânea da economia digital, os empreendimentos disruptivos têm fascinado pelo grande número e diversidade, dando ensejo a uma diversidade de organizações: empresas ‘pontocom’ que se beneficiaram com a abertura de a Internet para fins comerciais; grande contingente de empresários que vendem mercadorias usando a infraestrutura digital de empresas de leilões eletrônicos (como eBay e MercadoLivre); novas plataformas baseadas em redes sociais e tecnologias móveis; e desenvolvimento de blogs, canais e websites com credibilidade, que já competem com os conglomerados de mídia tradicional.

Neste contexto de múltiplas inovações empresariais, estão inseridas as *startups*, cuja definição ainda é controversa na literatura especializada (Gihaty, 2011; Longhi, 2011; Hermanson, 2011), mas que apresentam algumas características bastante próprias, notadamente aquelas ligadas à implementação de uma nova base tecnológica digital, que vem transformando a maneira de consumir, de produzir e de vender serviços.

De acordo com Ries (2012), no ecossistema empreendedor do setor tecnológico, o tempo possui um ritmo acelerado. Um período de cinco anos, por exemplo, pode significar um ciclo de nascimento, ascensão e estabelecimento – ou morte – de uma empresa inovadora. Neste sentido, é fundamental que os processos das startups levem em consideração o ritmo veloz deste novo ambiente empresarial, adotando estratégias que condizem com a dinâmica das mudanças ali presentes.

Como proposta para atender aos mercados de alta incerteza, tecnologia, complexidade e competitividade, surgiu a ferramenta Business Model Canvas (BMC), que se aproxima da abordagem conceitual do modelo de negócio orientado para os mercados de inovação (Osterwalder, 2004). No entanto, apesar de a maioria das *startups* utilizarem a ferramenta BMC em seu modo original, 25% das *Startups* ‘morrem’ antes do 1º ano de vida e a metade delas, em menos de 04 anos (Arruda, Costa, Cozzi, & Nogueira, 2014).

Este artigo examina de que forma o Modelo de Negócio Canvas é usado, as práticas de gestão adotadas em cada elemento do modelo pelos empreendedores e as percepções dos empreendedores de startups na contribuição do BMC na criação de valor e geração de vantagem competitiva sustentável. Para integrar os assuntos propostos e alcançar o resultado final, o trabalho estruturou-se em três eixos. O primeiro visa apresentar os conceitos fundamentais para o estudo, como inovação, empreendedorismo digital, startups, modelo de negócios e Business Model Canvas (BMC). A partir da construção deste universo inicial, foi executada a pesquisa através de surveys, na qual constam perguntas diretamente feitas aos respondentes através de formulários. A seguir, é apresentada uma discussão acerca dos fenômenos estudados, permitindo a avaliação da ferramenta BMC e um exame das práticas de gestão referentes a ela inerentes.

Neste sentido, a pesquisa pode identificar contribuições para as melhorias da ferramenta Canvas, que foram classificadas em dois blocos de opiniões: um voltado para o manuseio da ferramenta e o outro para os incrementos de funcionalidades.

2. PROLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

No contexto de profundas e incertas mudanças das condições competitivas proporcionadas pelo empreendedorismo digital, a compreensão dos aspectos conceituais e perspectivas sobre startups e inovação é de interesse para a pesquisa acadêmica, orientando a prática de negócios e as políticas públicas que visam apoiar esse fenômeno. Os altos índices de mortalidade constatados nas startups induzem a alguns questionamentos, principalmente, no que tange à modelagem e gestão dos modelos de negócios, tendo em vista que a maioria desses empreendimentos utilizam ferramentas tecnológicas que suportam novos hábitos de consumo e práticas comerciais.

Esta pesquisa assume relevância no que tange à sua contribuição no fortalecimento das startups e seus impactos positivos em termos de criação de empregos e crescimento econômico, ao responder à pergunta: Quais são as percepções e práticas dos empreendedores de startups referentes ao Business Model Canvas (BMC)?

O objetivo geral deste artigo é apresentar e discutir as percepções e práticas sobre o modelo de negócio BMC aplicados pelas startups, fornecendo elementos para que os agentes envolvidos neste mercado enfrentem as dificuldades inerentes ao empreendedorismo digital. Esta pesquisa examinou a finalidade de uso do BMC, as lacunas de execução da ferramenta; e por fim, as práticas adotadas concernentes aos elementos constituintes do modelo de negócio por empreendedores de startups.

3.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Inovação e empreendedorismo digital

Embora Richard Cantillon (1680-1734) e Jean Baptiste Say (1767-1832) tenham tratado do empreendedorismo em linhas gerais, considerando como empreendedor aquele que corria riscos para agregar valor econômico aos produtos e serviços, foi Joseph Schumpeter (1883-1950) quem primeiramente associou o empreendedorismo à inovação, relacionando-o também à ideia do desenvolvimento tecnológico.

Para Schumpeter, ‘crescer’, ‘se adaptar’ e ‘acompanhar’ o crescimento da sociedade não é empreender, haja vista que tais atividades não são inovadoras. O autor afirma que o crescimento e competitividade atrelados à sobrevivência não podem ser considerados empreendimentos. O desenvolvimento seria, pois, um fenômeno distinto, que rompe com o equilíbrio vigente, ao proporcionar uma mudança espontânea e descontínua nos canais do fluxo (Schumpeter, 1985). Portanto, Schumpeter defende que empreender é inovar, gerando um novo ciclo de crescimento e valor a partir da perturbação do equilíbrio do fluxo econômico vigente. Ao introduzir um novo método, produto ou serviço capaz de gerar otimização e redução de custos, o empreendedor promove o desenvolvimento através da inovação.

O tema da inovação vem adquirindo relevância não somente entre empresários, mas também nas discussões acadêmicas, haja vista a importância da inovação para a economia e para a sociedade. De acordo com Nonaka & Takeuchi (1995), quando as empresas inovam, elas criam conhecimento e geram informações que, quando levadas novamente ao ambiente externo, recriam seu meio. No mesmo sentido, Côté & Miler (2008) alegam que o avanço da inovação incentiva a geração de valor, ajuda a manter o equilíbrio do ecossistema empresarial, e ainda gera novos produtos e serviços, retroalimentando o ciclo de inovações.

Muito embora não seja um fenômeno novo, o empreendedorismo disseminou-se como uma revolução nas economias contemporâneas, revigorando os processos empresariais ao agregar competitividade, produtividade, inovação, geração de valor e empregos, de tal forma que acabou por tornar-se um tema multidisciplinar (Kuratko, Morris, & Schindehutte, 2015). Todavia, o ritmo dinâmico do empreendedorismo ocasionou diferentes realidades no que tange ao risco, crescimento, à inovação, capacidade de gerar riqueza e aos atores envolvidos com o negócio, sendo necessário caracterizá-lo para fins de políticas públicas e definições de investimentos (Morris, Neumeyer, & Kuratko, 2015).

A pesquisa elaborada por Morris, Neumeyer e Kuratko (2015) classifica o empreendedorismo em quatro modalidades: sobrevivência, estilo de vida, crescimento controlado e empreendimentos de crescimento agressivo ou alto crescimento (HG). Nesta linha, o empreendedorismo de sobrevivência é aquele que fornece ao empresário e à sua família condições básicas de subsistência, sendo que parte desses empreendimentos não são formalizados e empregam um contingente mínimo de pessoas. Por seu turno, o empreendedorismo de estilo de vida é definido como aquele que dá aos empreendedores um fluxo de renda estável, sendo que o investimento é regional e possui desenvolvimento moderado. Já o empreendedorismo de crescimento apresenta um modelo de negócio viável que visa um crescimento estável, ao longo do tempo, para o mercado em expansão, através do desenvolvimento de marca local e regional. Por último, mas não menos importante, existe o empreendedorismo de crescimento agressivo, ancorado em empresas de crescimento exponencial que perseguem a inovação, sendo a maioria empresas de base tecnológica, ou que precisam da tecnologia para se distinguirem das demais (Morris et al., 2015).

Em particular, a última categoria, concilia o empreendedorismo com a inovação, e, mais recentemente, pesquisas apontam para o empreendedorismo tecnológico digital (Giones & Brem, 2017; Nambisan, 2017). Esse novo cenário do empreendedorismo agressivo, que faz uso da tecnologia, conduz a avanços dinâmicos através de inovações, tendo como consequência o surgimento de novos mercados, postos de trabalho, mudanças no padrão de consumo, ruptura nas normas regulatórias e elevação da competitividade global de um país (Morris et al., 2015; Giones & Brem, 2017; Freire, Muruyana, Polli, 2017; Thomas, Passaro, & Quinto, 2019).

Para Asghari e Gedeon (2010), três transformações recentes são a chave para entender essa nova natureza do empreendedorismo: a internet, os novos dispositivos eletrônicos, como os smartphones; e as aplicações web. A difusão destas novas ferramentas tem contribuído para universalizar a comunicação, aumentar a eficiência dos produtos e serviços e expandir os limites geográficos dos mercados-alvo. Desta forma, a literatura especializada reconhece que as inovações tecnológicas e a oportunidade empreendedora possuem uma ligação cada vez mais estreita (Mack & Redican, 2017). O uso destas ferramentas de inovação para expandir e potencializar negócios é denominado de empreendedorismo digital que, de acordo com Mastilo (2017), apresenta-se como uma das oportunidades de crescimento mais atrativas na atualidade.

3.2 Startups: conceito e estrutura de crescimento

Embora os primórdios das startups remontem ao começo da década de 1990, com a ascensão das empresas “pontocom.” e com a bolha da Internet, ainda hoje remanescem polêmicas sobre suas definições (Gitahy, 2016). Uma parcela da literatura especializada sustenta que as startups são empreendimentos, formais ou não, localizados em uma conjuntura de incertezas em função do seu modelo de negócio inovador. São empreendimentos nos quais a tecnologia protagoniza essa inovação, propiciando experiências únicas para o cliente, criando um novo valor, novas necessidades a serem atendidas e introduzindo novas abordagens (Hermanson, 2011; Morris, et.al., 2015). Neste contexto, Gihaty (2016), Ries

(2012), Longhi (2011), Blank e Dorf (2013) afirmam que o modelo de negócio precisa ser replicável e escalável, os custos devem ser reduzidos e as receitas aumentadas. Outra linha de pesquisadores entende que as startups são negócios iniciantes que usam a tecnologia como diferencial do modelo de negócio, mas, estão buscando consolidar a ideia e/ou o modelo de negócio (Thomas et al., 2019).

Se há controvérsia em âmbito internacional, melhor sorte não assiste à pacificação da questão no Brasil. Por isto, o Ministério de Comércio Exterior abriu para consulta pública um projeto de lei que testa o conceito de startup no país. O projeto foi promulgado em Lei Complementar (LC) de nº 167/2019, que teve como objetivo ampliar a linha de crédito do Simples e dinamizar o processo de abertura e fechamento desses empreendimentos. Nesse sentido, a referida LC define a Startup nos seguintes termos:

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

Entende-se que, ao aprovar o conceito de startups dessa citação, a sociedade brasileira concorda que esse empreendimento está em fase nascente, além de reforçar as naturezas das tipologias de inovação, bem como a finalidade do negócio. Contudo, como dito anteriormente, o processo de constituição das startups ainda é controverso, haja vista diferir, em muitos aspectos, dos empreendimentos tradicionais, sobremaneira na fase de arranque do negócio (Blank, 2013; Figueira et al., 2017; Salamzadeh, & Kawamorita Kesim, 2015; Spina, 2012). Essa fase de inicialização, ou ‘semente’ das startups, é desdobrada, na literatura internacional e brasileira em, pelos menos, três etapas que, por sua vez, são desdobradas em outras mais. A primeira fase é a de inicialização ou semente, considerada a de maior risco para investimentos (Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015). A segunda fase é a de criação que se define, quando a empresa começa a vender seus produtos/serviços e contrata alguns funcionários (Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015). E, por último, a fase de escalagem em que o empreendimento terá o desafio de maior estruturação organizacional (Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015) e ABRstartups (2017) scaleup ou escalar, que seria o aumento da escala de vendas. Essa etapa é um desafio, tendo em vista que ações e processos serão duplicados, exigindo mais controle, mecanismos de gestão eficientes, ampliação do portfólio de produtos e serviços (Spina, 2012).

Surge na literatura a metodologia startup lean (Ries, 2012) com o objetivo de diminuir o desequilíbrio entre o fracasso e o sucesso desse tipo de empreendimento, nas fases iniciais. A metodologia agrega o conceito de ‘pivotar’ e o de produto mínimo viável ao de modelo de negócio (Blank & Dorf, 2013).

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

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

3.3 Modelos de negócios: origem e conceitos

De acordo com Osterwalder (2004), o conceito “modelo de negócio” desponta na literatura com Peter Drucker (1909-2005) em 1960. Contudo, foi ao longo dos anos 1990 que o conceito adquiriu maior relevância. O mercado digital começou a crescer com as empresas “pontocom”, que usavam o conceito modelo de negócio para identificar a síntese de uma ideia de negócio que nem sempre era usado de forma consistente.

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

A definição do modelo de negócio gera críticas como, por exemplo, a de Porter (2001, p. 73) quando apregoa que a “definição de um modelo de negócio é obscura na melhor das hipóteses. Na maioria das vezes, parece referir-se a uma concepção solta de como a empresa faz negócios e gera receita”. Por sua vez, Arend (2013) critica a falta de alinhamento do conceito a respeito do modelo e os níveis de análises e teorias existentes. No que diz respeito a essa posição, Zott e Amit (2013) explicam que os problemas colocados decorrem da heterogeneidade das empresas em relação às novas formas organizacionais, aos ecossistemas diversos, aos sistemas de atividades e à cadeia de valor.

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

A interpretação do modelo de negócio como atributo de uma empresa real materializa-se à medida que os autores o colocam como o aspecto que diferencia o empreendimento da concorrência, permitindo às empresas a captura e criação de valor (Massa et al., 2016).A definição elaborada por Casadesus-Masanell e Zhu (2010), que conceituam o modelo de negócio como um conjunto de escolhas que estabelece as bases para interações competitivas que irão ocorrer entre a empresa e o parceiro, é um dos exemplos dessa interpretação. Outro conceito que pode ilustrar essa interpretação é a de Zott e Amit (2010, p. 217) que colocam o modelo de negócio como um “conjunto de atividades, recursos e capacidades para executar, seja dentro ou fora da empresa, por meio da cooperação de parceiros e fornecedores”. Nessa interpretação, a vantagem competitiva que ela alcança é o reflexo das ações adotadas no modelo de negócio que estão subsidiadas pela estratégia de negócio.

Na interpretação de modelo de negócios como esquemas cognitivos ou linguísticos do negócio o empreendedor não precisa, necessariamente, ter sistemas formais de registro das atividades de captura e criação de valor. Contudo, ele possui a lógica de funcionamento de uma empresa por meio de mapas mentais capazes de gerar uma narrativa das funções de gestão de custos, receitas, definição de segmentos de clientes e oferta de valor, que conecta

tanto o ambiente externo ao interno quanto gera a cadeia de valor do negócio (Massa et al., 2016).

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

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

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

Já o estudo realizado por Wirtz et al., (2016) reúne os conceitos de modelo de negócio em três categorias: conceitos orientados pela tecnologia, teoria da organização e teoria da estratégia, que se dá em uma dimensão temporal de 1975 a 2013. Os autores destacam que, entre os anos 2000 e 2002, os conceitos orientados para a tecnologia e a estratégia cresceram. (Wirtz, et.al., 2016). Contudo, os autores percebem que os conceitos convergem mais para a área de tecnologia e estratégia do que para a de gestão. Mas, também salientam que ainda não há consenso sobre o termo, devido ao seu emprego inconsistente na literatura.

3.4 Ferramenta *Business Model Canvas* - BMC

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

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

O Modelo de negócio Canvas teve sua primeira estrutura espelhada na metodologia *Balanced Scorecard* criada por Kaplan e Norton (1992) e organizado em quatro blocos: produto, interface com o cliente, gestão da infraestrutura e aspectos financeiros, e desdobrado em nove elementos: proposição de valor, cliente, canal de relacionamento, receita, configuração de valor, capacidades, parceria e custos (Osterwalder, 2004). A figura 2 apresenta o quadro-síntese do Canvas que se propõe a registrar as contribuições para a construção de um modelo de negócios, por meio de figuras, palavras-chave, e utilizando-se de uma linguagem visual.

No estudo de Wirtz et al., (2016) sobre a origem e a conceituação de modelo de negócio, a abordagem utilizada por Osterwalder (2004) é classificada, inicialmente, dentro de uma perspectiva de base tecnológica, migrando para uma orientação organizacional. Essa classificação merece ser discutida, pois o Canvas traz em sua estrutura um olhar híbrido, tanto

do mercado (*outside*) – chamado pelo autor de “lado direito” – quanto organizacional (*inside*) – chamado “lado esquerdo”. Essa dualidade estratégica do modelo pode ser compreendida, quando Osterwalder e Pigneur (2010) apresentam os elementos constituintes com seu detalhamento conceitual e as bases de referências que refletem as duas visões estratégicas (Quadro 1).

Quadro 1 - Estrutura conceitual do modelo de negócio Canvas – 2010

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

Fonte: Adaptado de Osterwalder & Pigneur (2010)

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

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

Finalmente, o conceito do BMC focou na construção de um modelo de negócio

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

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

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

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

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

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

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

Todavia, verifica-se que o BMC não apresenta uma decisão estratégica definida que possa conduzir suas atividades, como preconiza a literatura de modelo de negócio dinâmico, e muito menos mecanismos de captação e transformação do modelo, ao longo do tempo. Neste contexto, o Canvas traz em si condições para atrelá-lo a uma estratégia de capacidades dinâmicas, o que permitiria a atualização contínua do modelo, tornando-o dinâmico. Porém, exigiria a criação de rotinas, parâmetros organizacionais, e de mercado (Zott & Amit, 2015) capazes de romper com a estrutura atual estática e descritiva do modelo de negócio.

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

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

existentes.

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

Tal movimento é fator gerador do modelo de receita e da estrutura de custos do Modelo Canvas. Entretanto, a falta de dinamicidade na construção e na gestão do modelo de negócio pode comprometer sua proposição de valor. A gestão apoia-se na interdependência entre os componentes do modelo que gera sistemas dinâmicos integrados de ações promotoras da proposta de valor, podendo ser alterado e melhorado constantemente. Já a construção do modelo requer mecanismos de captura e transformação das informações externas a ele associadas.

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

De acordo com Demil et al. (2015), nas últimas décadas, os estudos sobre o tema modelo de negócio intensificaram-se. Todavia, a pesquisa empírica é rara, fazendo-se necessário expandir o conhecimento acerca do modelo implantado e das suas transformações ao longo do tempo. A pesquisa empírica sobre o Canvas, tal como os outros modelos, também apresenta essa escassez, não permitindo a realização de testes das premissas teóricas do modelo.

4. METODOLOGIA

A tipologia da pesquisa caracteriza-se como descritiva, uma vez que descreve as percepções dos empreendedores de startups sobre o modelo de negócio Canvas; bem como as práticas de gestão relacionadas a cada elemento constituinte do BMC.

Para operacionalizar o estudo, adotou-se o método misto, a combinação e integração de métodos qualitativos (conceitos e ideias) e quantitativos (números estatísticos) (Creswell & Clark, 2013), método que se justifica tendo em vista uma melhor compreensão dos fenômenos complexos que envolvem o problema apontado pela pesquisa.

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

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

As estatísticas disponíveis na plataforma StartupBase foram transpostas para uma

planilha de Excel com informações de contato validado, somando um número de 1920 empresas espalhadas pelo Brasil que constituem o universo desta pesquisa. A pesquisa contou com 166 respondentes e destes, foram validados 102 questionários com respostas completas.

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

5. ANÁLISES DOS RESULTADOS

A pesquisa quantitativa teve 102 empreendedores respondentes, sendo que 83% do sexo masculino, com uma média etária de 37 anos, a escolarização concentrada em pós-graduação (63%). Quanto ao perfil dos empreendimentos estão localizados na região sudeste (67,5%), sendo que as áreas de atuação são pulverizadas, porém maior expressividade: TIC e Telecom (15,7%), Educação (11,77%), Saúde e Bem Estar (9,8%) e Serviços Profissionais (8,8%). Em maioria os empreendimentos faturam até R\$60.000,00 (51,96%), e com até dois anos de existência (64%). Mas, percebe-se que as empresas com mais de dois anos (35%) faturam acima de R\$60.000,00 e começam a sair da fase de ideação para as de operação e tração. 59,8% dos empreendimentos possuem 1 a 5 pessoas ocupadas por *startups*, mas à proporção que se eleva o faturamento das *startups*, aumentam-se as faixas de pessoas ocupadas, demonstrando o mesmo efeito de crescimento dos empreendimentos.

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

5.1. Avaliação da ferramenta Model Business Canvas - BMC

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

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

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

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

Nas entrevistas com os empreendedores coletaram-se dados que, em sua maioria,

confirmaram que a ferramenta de modelo de negócio Canvas é, e foi, usada como um descritor de negócios no início das atividades. Porém, como os entrevistados já estão de alguma forma em fase de desenvolvimento do negócio, percebe-se que há, ainda, uma relação dos empreendedores com a ferramenta, que pode ser materializada em um modelo mental, desdobramentos do modelo em outras ferramentas de gestão e, ou até mesmo, a manutenção do quadro Canvas atualizado de tempos e movimentos da startup.

Diante dessa análise empírica, a finalidade de uso do Model Bussiness Canvas concentra se na descrição de negócio e não como uma ferramenta de melhoria e ampliação e, muito menos, capaz de “criar, ajustar e afinar. E, se necessário, substituir os modelos de negócios, sendo fundamental para as capacidades dinâmicas” (Teece, 2007, p.1323).

O estudo identificou contribuições para as melhorias da ferramenta Canvas, tanto na pesquisa quantitativa como na qualitativa, como que foram classificadas em dois blocos de opiniões: um voltado para o manuseio da ferramenta e o outro para os incrementos de funcionalidades. O Quadro 2, a seguir, apresenta uma síntese das sugestões dos empreendedores mantidas em sua versão original.

Quadro 2 - Contribuições de Melhorias no Model Bussiness Canvas pelos Empreendedores de Startups

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

Fonte: Organizado pela autora, usando falas dos entrevistados.

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

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

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

A fala do empreendedor, a seguir, transparece sua dificuldade em administrar o modelo de negócio Canvas nas diversas versões que surgem nas alterações diárias do produto mínimo viável (MVP) e o ponto ideal do negócio no futuro. Mas, por outro lado, também

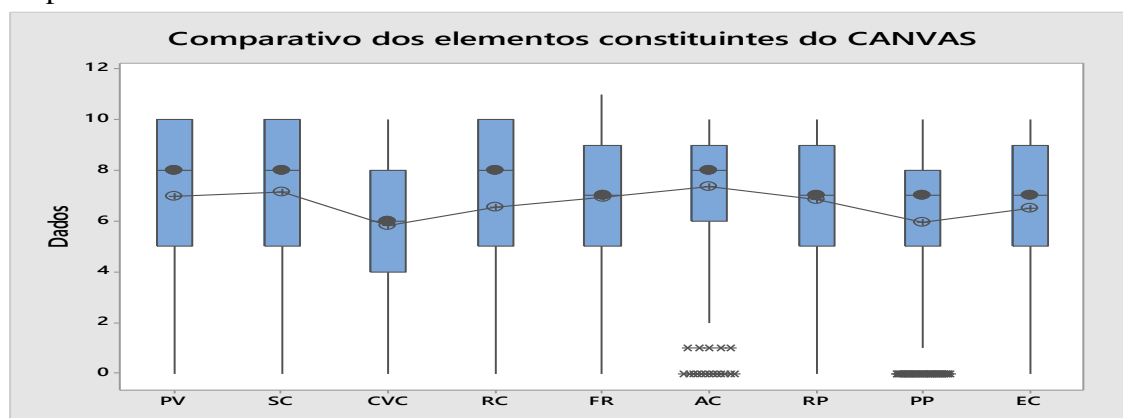
explicita a ineficiência prática do Model Bussiness Canvas em manter o modelo de negócio ativo e dinâmico com as alterações que o negócio de startups exige.

[...] Uma dificuldade do Canvas que temos enfrentado é em lidar com as diferentes versões dele, porque ele é interativo e incremental, e às vezes nós estamos inteirando em cima de um MVP, em uma versão minimizada dele, mas nós não podemos perder os insights que surgem para o futuro, para quando ele já estiver maximizado, quando, por exemplo, ele estiver na operação ideal que nós buscamos. Então, fica uma quantidade absurda de documentos Canvas para nós administrarmos. [...] (Entrevista IX, outubro, 2018).

5.2 Análises das práticas de gestão referentes aos Model Bussiness Canvas

Os empreendedores avaliaram quatro práticas para cada elemento constituinte do modelo de negócio Canvas, atendendo a uma escala de zero (não aplico) a dez (aplico totalmente). Na percepção dos empreendedores, os elementos do *Modelo de negócio Canvas* que apresentaram médias e medianas abaixo de 6 estão localizados no núcleo cliente (lado direito), sendo eles: proposta de valor, canais de vendas e comunicações e fontes de receitas. Já no núcleo interno à organização (lado esquerdo), o elemento que obteve médias e medianas abaixo de 6 foram as parcerias principais. Para melhor explicitar esse resultado da Figura 1, a seguir, fez-se essa comparação geral de cada elemento. Observa-se que na análise geral o elemento canais de vendas e comunicações continuam com a média e a mediana inferior a todos os elementos.

Figura 1 - Boxplot comparativo entre os elementos constituintes do Canvas na percepção dos respondentes



Fonte: Elaborado pela autora.

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

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

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

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

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

Percebe-se que a discussão entre proposta de valor, clientela, canais de vendas e formas de receitas não podem se esgotar em um único modelo que exige um repensar constante do modelo de negócio, por isso, transformando-se em processo contínuo.

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

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

6. CONCLUSÃO/ CONTRIBUIÇÕES

Após as pesquisas, o problema “Quais são as percepções e práticas dos empreendedores de startups referentes ao Business Model Canvas (BMC)?” foi respondido, à medida identificou que a maioria (73,53%) dos empreendedores entrevistados usaram ou usam a ferramenta Canvas, sendo que dessa maioria, 50,98% usaram o BMC para descrever o negócio e 22,55% para discorrer a gestão e ampliação ou a melhoria do negócio. Na percepção de 63,74% desses empreendedores, a ferramenta contribuiu para os negócios, mas, nas entrevistas, deixaram evidente que a ferramenta foi usada como descritor do negócio, devido à facilidade de compreensão e visualização do negócio. A ferramenta demonstrou estar introjetada na cultura empreendedora, pois apesar de não usarem o BMC, os empreendedores usam a estrutura do modelo para realizar análises e projeções, mentalmente.

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

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

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

Tais limitações podem ser entendidas como fruto do desconhecimento dos

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

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

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

REFERÊNCIAS

- Achtenhagen, L., Melin, L., & Naldi, L. (2013). **Dynamics of business models—strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation**. *Long range planning*, 46(6), 427-442.
- Afuah, A., & Tucci, C. L. (2003). **A model of the Internet as creative destroyer**. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 50(4), 395-402.
- Amit, R., & Zott, C. (2015). **Crafting business architecture: the antecedents of business model design**. IESE Working Paper.
- Arend, R. J. (2013). **The business model: Present and future-beyond a skeumorph**. *Strategic Organization*, 11(4), 390-402.
- Arruda, C., Costa, V., Cozzi, A., & Nogueira, V. (2014). **Causas da mortalidade de startups brasileiras: o que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado**. *Núcleo de Inovação e Empreendedorismo: Fundação Dom Cabral*, 9(25), 26-33.
- Asghari, R., & Gedeon, S. (2010, September). **Significance and impact of Internet on the entrepreneurial process: E-entrepreneurship and completely digital entrepreneurship**. In *Proceedings of the 4th European Conference on Innovation and Entrepreneurship* (p. 70).
- Associação Brasileira de Startups (2017). **Quer entender o ecossistema brasileiro de startups?** [S. l.]: Startups. Recuperado a partir de <https://abstartups.com.br/2018/07/20/quer-entender-o-ecossistema-brasileiro-de-startups/>.
- Blank, S. (2013). **Why the lean start-up changes everything?** *Harvard business review*, 91(5), 63-72.
- Blank, S. G., & Dorf, B. (2013). **Startup: manual do empreendedor: o guia passo a passo para construir uma grande empresa**. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart J. E. (2010). **From strategy to business models and to tactics**. *Long Range Planning*, 43, 195-215.
- Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2010). **Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models**. *Strategic Management Journal*, John Wiley and Sons, Ltd, 34(4), 464-482.
- Casadesus-Masanell, R., & Heilbron, J. (2015). **The Business Model: Nature and Benefits**. Harvard Business School: Working Paper, 33(15-089), 1-28.

Chesbrough, H. W., & Rosenbloom, R. S. (2002). **O papel do modelo de negócio em capturando valor a partir da inovação: evidências de tecnologia spinoff da Xerox Corporation empresas.** *Industrial e empresarial Change*, 11, 533-534.

Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2013). **Pesquisa de métodos mistos.** Porto Alegre: Penso Editora, 2013. (Métodos de pesquisa).

Chen, M. J., & Miller, D. (2012). **Competitive dynamics: Themes, trends, and a prospective research platform.** *The Academy of Management Annals*, 6(1), 135-210.

Demil, B., & Lecocq, X. (2010). **Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency.** *Long Range Planning* 43(2-3), 227-246.

Demil, B., Lecocq, B., Ricart, J., & Zott, C. (2015). **Introduction to the special issue: Business model within the domain of strategic entrepreneurship.** *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1) 1-11.

Demil, B., Plé, L., & Angot, G. (2010). **Customer-integrated Business model: a theoretical framework.** *Management*, 13(4), 226-265.

Fritscher, B., & Pigneur, Y. (2015, July). **Classifying business model canvas usage from novice to master: a dynamic perspective.** In *International Symposium on Business Modeling and Software Design* (pp. 134-151). Springer International Publishing.

Gitahy, Y. (2010, outubro). **O que é uma startup?** Exame, São Paulo. Recuperado a partir de <http://exame.abril.com.br/pme/dicas-de-especialista/noticias/o-que-e-uma-startup>.

Gomes, R. C. O. **Empreendedor X E-Empreendedor.** *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)*. Faculdade Cenecista de Campo Largo, v. 2, n. 1, p.1-17, maio 2003

Griffith, E. **Why startups fail, according to their founders,** *Fortune.com*, 25 September 2014.

Hermanson, B. (2011). **O que é uma startup.** São Paulo: Mundo Sebrae.

Figueira, K. K., Hörbe, T. A. N., Vargas, K. F. S., Machado, E. C., & Moura, G. L. de (2017). **Startups: estudo do processo de abertura e gerenciamento.** *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 10.

Kuratko, D. F., Morris, M. H., & Schindehutte, M. (2015). **Understanding the dynamics of entrepreneurship through framework approaches.** *Small Business Economics*, 45(1),1-13.

Lei complementar nº 167, de 24 de abril de 2019 (2019, Abril). Dispõe sobre a Empresa Simples de Crédito (ESC) e altera a Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998 (Lei de Lavagem de Dinheiro), a Lei nº 9.249, de 26 de dezembro de 1995, e a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (Lei do Simples Nacional), para regulamentar a ESC e instituir o Inova Simples. *Diário Oficial da União, Brasília.* Recuperado a partir de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp167.htm

Li, D., & Liu, J. (2014). **Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China.** *Journal of Business Research*, 67(1), 2793- 2799.

Longhi, F. (2011). **A história da revolução das startups. Imasters.** Recuperado a partir de <http://imasters.com.br/artigo/20027/mercado/a-historia-da-revolucao-das-startups>.

Lopes, S. C. P. **Modelo de negócio dinâmico: captura de valor e geração de vantagem competitiva sustentável em startups / Tese de Doutorado.** Soraya Cardoso Pongelupe Lopes. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2019.

Mack, E. A., Marie-Pierre, L., & Redican, K. (2017). **Entrepreneurs' use of internet and social media applications.** *Telecommunications Policy*, 41(2), 120-139.

Magretta, J. (2002). **Why Business Models Matter.** *Harvard Business Review* 80(5), 86–93.

Malhotra, N. K. (2004). **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Bookman Editora.

Mastilo, Z. (2017). **Impact of digital growth in modern business.** *Business and Management Studies*, 3(4), 59-63

- Massa, L., Tucci, C., & Afuah, A. (2016). **A critical assessment of business model research**. *Academy of Management Annals*, 11(1), 14-66.
- Morris, M. H., Neumeier, X., & Kuratko, D. F. (2015). **A portfolio perspective on entrepreneurship and economic development**. *Small Business Economics*, 45(4), 713-728.
- Nambisan S. (2017). **Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship**. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029-105.
- Nonaka, I; Takeuchi, H. **The Knowledge Creating Company**. Oxford: Oxford University Press, 1995.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). **Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept**. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). **Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers**. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). **Value proposition design: how to create products and services customers want**. John Wiley & Sons.
- Penrose, R., & Jorgensen, P. E. (2006). **The road to reality: A complete guide to the laws of the universe**. *The Mathematical Intelligencer*, 28(3), 59-61.
- Pisano, P., Pironi, M., & Rieple, A. (2015). **Identify innovative business models: can innovative business models enable players to react to ongoing or unpredictable trends?** *Entrepreneurship Research Journal*, 5(3), 181-199.
- Porter, M. E. (2001). **Strategy and the Internet**. *Harvard Business Review* 79 (3), 62–78.
- Ries, E. (2012). **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo: Lua de Papel.
- Salamzadet, A., & Kawamorita Kesim, H. (2015). **Startup companies: life cycle and challenges**. Schumpeter, J. *The Instability of Capitalism*. In: *The Economic Journal*, 1928, v.38, n. 151, p. 361–386.
- Schumpeter, J. **O fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico**. In: *A teoria do desenvolvimento econômico*. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1985.
- Schmitt, A. (2018). **A Dynamic Model of Entrepreneurial Uncertainty and Business Opportunity Identification: Exploration as a Mediator and Entrepreneurial Self-Efficacy as a Moderator**. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 42 (6): 835–859.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). **The power of business models**. *Business Horizons* 48(3), 199–207.
- Spina, C. A. (2012). **Investidor Anjo-Guia prático para empreendedores e investidores**. São Paulo: nversos.
- Teece, D. J. (2007). **Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance**. *Strategic Management Journal* 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2010). **Business models, business strategy and innovation**. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194
- Thomas, A., Passaro, R., & Quinto, I. (2019). **Developing entrepreneurship in digital economy: the ecosystem strategy for Startups Growth**. Recuperado a partir de <https://www.intechopen.com/online-first/developing-entrepreneurship-in-digital-economy-the-ecosystem-strategy-for-startups-growth>.
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). **Business models: Origin, development and future research perspectives**. *Long Range Planning*, 49(1), 36-54.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). **Designing your future business model: An activity system perspective**. *Long Range Planning*, 43, 216–226.
- Zott, C., & Amit, R. (2013). **The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis**. *Journal Strategic Organization*, 11(4), 403-411.