

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

RENATO DE SOUZA SANTOS

***DRIVERS DE INOVAÇÃO EM MODELOS DE NEGÓCIOS***

SÃO PAULO  
2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

RENATO DE SOUZA SANTOS

***DRIVERS DE INOVAÇÃO EM MODELOS DE NEGÓCIOS***

Dissertação apresentada à Escola de  
Administração de Empresas de São Paulo da  
Fundação Getulio Vargas, como parte dos  
requisitos para a obtenção do título de Mestre  
em Administração de Empresas.

**Orientador:** Prof. Dr. Tales Andreassi

SÃO PAULO  
2016

Santos, Renato de Souza.

DRIVERS DE INOVAÇÃO EM MODELOS DE NEGÓCIOS / Renato de Souza  
Santos. - 2016.

126 f.

Orientador: Tales Andreassi

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Empresas novas. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Criatividade nos negócios. I. Andreassi, Tales. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.011.8

RENATO DE SOUZA SANTOS

***DRIVERS DE INOVAÇÃO EM MODELOS DE NEGÓCIOS***

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Estratégia Empresarial

**Data de aprovação:** \_\_/\_\_/\_\_\_\_

**Banca examinadora:**

---

Prof. Dr. Tales Andreassi (Orientador)  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Gilberto Sarfati  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Sergio Luis Seloti Jr  
Universidade Presbiteriana Mackenzie - CCSA

## DEDICATÓRIA

*“O caminho do tolo é reto aos seus olhos, mas o que dá ouvidos ao conselho é sábio”*  
Provérbios 12;15

## AGRADECIMENTOS

Sem Deus na minha vida, nenhuma conquista seria possível.

A jornada que trilhei nos últimos anos foi difícil, em alguns momentos eu imaginei que não conseguiria chegar ao final, mas em muitos momentos Deus me ajudou, e colocou no meu caminho pessoas que me estenderam a mão para me animar. Com estas ajudas jamais desisti.

Eu fui alertado pelos meus amigos que seria uma tarefa difícil, a mudança de mentalidade que esse empreitada requer é muito grande, e nem sempre essa adaptação é simples. Nos primeiros meses eu não sabia muito bem o que deveria fazer, me sentia perdido, mas era guiado como uma vez foi Josué “esforça-te, e tem mui bom ânimo” (Josué, 1;9). Foram muitas batalhas nas madrugadas, nos finais de semana, em feriados, mas estas batalhas serviram para escrever uma rica história, história essa que eu jamais previ.

Muitas pessoas foram importantes para mim nesta trajetória, agradeço meu orientador Tales Andreassi, que com muita paciência me ouvia quando chegava na sua sala com ideias mirabolantes e me colocava na trilha certa. Agradeço aos meus companheiros de curso que me ajudaram, Marina Gama, Marcus Salusse, Paulo Paganini. Aos professores Maria Tereza Fleury, Sergio Bulgacov, Rodrigo Bandeira-de-Mello e a Conceição Barbosa, cujos conselhos martelam na minha mente de tempo-em-tempo.

Agradeço aos grandes incentivadores desta empreitada, meu pai Paulo de Souza Santos de quem herdei minha honradez, passividade e da minha mãe Rosângela Saccon Santos de quem herdei a perseverança e retidão. Vocês me ensinaram a ser como eu sou hoje, me ensinaram a batalhar na vida e jamais desistir diante dos problemas. Ao meu irmão Rafael de Souza Santos, com quem sempre converso sobre diversos assuntos, dos simples aos mais complexos, dando risada de piadas simples, um amigo que tenho dentro de casa. Espero que possa ajudar a marcar sua vida assim como fui marcado pelas vidas de outras pessoas que admiro. Uma destas pessoas que impactaram minha vida foi a minha irmã Katia de que sempre me incentivou a ir longe na carreira acadêmica, acreditou que eu pedi ir muito além de onde já havia chegado e esteve presente em muitas vitórias.

Um agradecimento especial minha noiva, Maura Ronconi, muitas vezes foi um ombro para me recostar, uma ouvinte das minhas lamúrias, e me proporcionava um alívio com sua voz. Obrigado por passar esta fase comigo, vamos em frente juntos com amor.

Durante a apresentação final, me recordei da primeira banca de TCC, ainda na Faculdade Impacta com meus amigos Rosani Jesabel e Rodrigo Oliveira. Naquela oportunidade tivemos um embate duro com os membros da banca, mas aquilo nos serviu de alicerce para as nossas vidas, firmou nossa admiração pelo mestre contador de histórias, o saudoso Ernando Melo, e nos deu um amigo, o Sergio Seloti Jr, uma pessoa que admiro e em certa medida procuro me espelhar.

Retornando a apresentação final... desta vez, lá na frente, eu estava sozinho. Mas, de certa forma vocês fizeram parte dessa conquista por tudo que construímos juntos.

Não posso deixar de agradecer aos responsáveis de uma empresa que me ajudou muito no início desta empreitada. Agradeço ao Sr. Marzio, D. Débora, Sr. Corrado, Gustavo, Katia, Luci, Letícia, e toda a equipe da Omel, vocês me ajudaram demais, quando eu saía para estudar em horários completamente malucos. Aceitem meus sinceros agradecimentos por tudo.

Infelizmente durante este processo eu perdi uma pessoa muito importante na minha vida, meu avô Joaquim. Os momentos que tinha com ele, as lembranças dele que guardo no meu coração não pode ser expressa em palavras, são as melhores possíveis. Esse acontecimento me fez rever meu conceito sobre todas as pessoas que estão a minha volta, viver mais com elas, mais e melhor. Como venho fazendo com a minha avó Lourença.

Finalmente eu agradeço meus amigos de muitas jornadas, Wellington, Douglas e Thiago Niz, que sempre estão comigo, são aqueles com os quais conto à toda prova.

Acabou esta fase.

Desde já me preparo para as próximas empreitadas, não se pode parar na carreira!

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa é compreender quais *drivers* que afetam a inovação em modelos de negócio de startup. A revisão da literatura sugere quatro *drivers* de inovação: criatividade/experimentação, direção estratégica, contexto econômico e pressão do *stakeholder*. Além desses, há também e um *driver* de resistência a mudança, caminhando no sentido inverso à inovação, que é a lógica dominante da firma. A pesquisa utiliza o método de estudo de casos múltiplo, a partir de quatro casos de startups de tecnologia que apresentam características de inovação disruptiva em seu modelo de negócio. A análise dos casos mostrou que o *driver* ‘contexto econômico’ tem predominância na fase de criação do modelo de negócio, enquanto ‘criatividade/experimentação’ e ‘direção estratégica’ tem maior efeito com a evolução do negócio. A ‘pressão do *stakeholder*’ tem efeito indireto, ao aumentar a influência dos demais *drivers*. Já a ‘lógica dominante da firma’ não apresentou evidências de influência. Esta pesquisa contribui para o avanço da teoria na compreensão dos motivadores de inovação dos modelos de negócio em startups de tecnologia. A pesquisa encontrou evidências da ocorrência de queda na criatividade/experimentação com o passar do tempo, levando a uma maior rigidez e menor nível de inovação dos modelos de negócio. Como estudo de caso múltiplos, as descobertas desta pesquisa ficam restritas a generalizações teóricas dentro de seu contexto.

**Palavras chave:** Modelos de negócio, inovação, *startups*.



## ABSTRACT

The objective of this research is to understand which drivers affecting innovation in startup business models. The literature suggests four innovation drivers: creativity/experimentation, strategic direction, economic context and stakeholder pressure. Besides these, there is also a changing and endurance driver, walking in the opposite direction to innovation, which is the dominant logic of the firm. The research uses the multiple case study method, from four cases of technology startups that have disruptive innovation characteristics in its business model. The analysis of cases showed that the driver 'economic environment' has predominance in the process of creating the business model, as 'creativity/experimentation' and 'strategic direction' has a greater effect on the evolution of the business. The 'pressure stakeholder' has indirect effect by increasing the influence of the other drivers. Already the 'dominant logic of the firm' showed no evidence of influence. This research contributes to the advancement of theory in understanding the drivers of innovation in business models in technology startups. The research found falling occurrence of evidence on creativity/experimentation over time, leading to greater rigidity and lower level of innovation of business models. As a study of multiple case, the findings of this research are restricted to theoretical generalizations in context.

**Keywords:** Business Model, innovation, strategy.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Interação entre estratégia, modelos de negócio e tática.....	25
Figura 2: Modelo RCOV .....	30
Figura 3: Business Model Canvas .....	32
Figura 4: Categorização de inovação em modelos de negócio.....	39
Figura 5: Modelo conceitual da relação entre os drivers.....	55
Figura 6: Componentes da análise de dados: Modelo Interativo.....	60

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Primeira fase de revisão de literatura - author-entric .....	21
Quadro 2: Descrição do Business Model Canvas.....	31
Quadro 3: Segunda fase de revisão de literatura - concept-centric .....	37
Quadro 4: Características de inovação disputativa dos casos.....	53
Quadro 5: Entrevistados e meio de contato .....	57
Quadro 6: Dados utilizados na pesquisa.....	58
Quadro 7: Processo de Análise dos Dados .....	61
Quadro 8: Descrição das estratégias gerais de apresentação e análise .....	62
Quadro 9: Resumo de informações dos casos estudados .....	63
Quadro 10: Modelo de negócio do caso MZ .....	69
Quadro 11: Modelo de negócio do caso MC .....	75
Quadro 12: Modelo de negócio do caso SP.....	80
Quadro 13: Modelo de negócio do caso BV .....	85
Quadro 14: Disposição dos casos ordenados.....	90
Quadro 15: Intensidade da influência do driver de inovação .....	95
Quadro 16: Análise temporal dos casos MZ e MC .....	96
Quadro 17: Relações da segunda fase de codificação .....	97
Quadro 18: Teste de influência da aceleradora na inovação .....	99

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA</b>	<b>14</b>
<b>1.1</b>	<b>TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA</b>	<b>14</b>
<b>1.2</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b>	<b>17</b>
<b>1.3</b>	<b>OBJETIVO GERAL</b>	<b>18</b>
<b>1.4</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>18</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>19</b>
<b>2.1</b>	<b>MODELO DE NEGÓCIOS EM E-BUSINESS</b>	<b>22</b>
<b>2.2</b>	<b>MODELO DE NEGÓCIO E ESTRATÉGIA</b>	<b>24</b>
<b>2.3</b>	<b>MODELO DE NEGÓCIO INOVAÇÃO E TECNOLOGIA</b>	<b>27</b>
<b>2.4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES ACERCA DA REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>32</b>
<b>2.5</b>	<b><i>DRIVERS</i> ATIVOS</b>	<b>40</b>
<b>2.5.1</b>	<b>DIREÇÃO ESTRATÉGICA</b>	<b>40</b>
<b>2.5.2</b>	<b>CRIATIVIDADE/EXPERIMENTAÇÃO</b>	<b>42</b>
<b>2.6</b>	<b><i>DRIVERS</i> REATIVOS</b>	<b>44</b>
<b>2.6.1</b>	<b>CONTEXTO ECONÔMICO</b>	<b>44</b>
<b>2.6.2</b>	<b>PRESSÃO DO <i>STAKEHOLDER</i></b>	<b>47</b>
<b>2.7</b>	<b><i>DRIVER</i> DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA</b>	<b>48</b>
<b>2.7.1</b>	<b>LÓGICA DOMINANTE DA FIRMA</b>	<b>49</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>51</b>
<b>3.1</b>	<b>SELEÇÃO DOS CASOS E UNIDADE DE ANÁLISE</b>	<b>52</b>
<b>3.2</b>	<b>DEFINIÇÃO DOS CONSTRUTOS A PRIORI E USO DA TEORIA</b>	<b>54</b>
<b>3.3</b>	<b>COLETA DOS DADOS</b>	<b>56</b>
<b>3.4</b>	<b>TRIANGULAÇÃO DOS DADOS</b>	<b>59</b>
<b>3.5</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS</b>	<b>59</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS CASOS</b>	<b>62</b>
<b>4.1</b>	<b>CASO 1 – MZ</b>	<b>63</b>

<b>4.2</b>	<b>CASO 2 – MC</b>	<b>72</b>
<b>4.3</b>	<b>CASO 3 – SP</b>	<b>77</b>
<b>4.4</b>	<b>CASO 4 – BV</b>	<b>82</b>
<b>5</b>	<b>INOVAÇÃO EM MODELOS DE NEGÓCIOS</b>	<b>88</b>
<b>5.1</b>	<b><i>DRIVERS</i> DE INOVAÇÃO ATIVOS</b>	<b>100</b>
<b>5.2</b>	<b><i>DRIVERS</i> DE INOVAÇÃO REATIVOS</b>	<b>102</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>104</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>109</b>
	<b>APÊNDICE A: Carta para entrevista com os empreendedores</b>	<b>122</b>
	<b>APÊNDICE B: Carta com termos de sigilo da informação da pesquisa</b>	<b>122</b>
	<b>APÊNDICE C: Protocolo de Entrevista</b>	<b>123</b>
	<b>APÊNDICE D: Primeira versão do Quadro de Casos Ordenados</b>	<b>124</b>

# **1 INTRODUÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA**

## **1.1 TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA**

Com o avanço da tecnologia e difusão da internet por todo o mundo surgiram as denominadas “empresas.com”, que muitas vezes não tinham sequer uma sede física e operavam usando como plataforma única e exclusiva a internet (AMIT; ZOTT, 2001). Com o colapso deste modelo, a maioria delas deixou de existir (MUZELLEC; RONTEAU; LAMBKIN, 2015), entretanto algumas delas se mantêm funcionando, como a Amazon, empresa norte americana de comércio eletrônico fundada em 1996 operando apenas pela internet, abriu sua primeira loja física em novembro de 2015 em Seattle, nos EUA (IDGNOW). O fenômeno dessas empresas, que operavam de forma completamente diferente do tradicional, existe até hoje e passou a ser estudado sob a ótica de modelo de negócio (DEMIL; LECOCQ, 2010; MAGRETTA, 2002; MCGRATH, 2010; MUZELLEC; RONTEAU; LAMBKIN, 2015; SVEJENOVA; PLANELLAS; VIVES, 2010). Apesar de os trabalhos a respeito de modelo de negócio ter aumentado a partir do final da década de 1990 (ITAMI; NISHINO, 2010), a teoria sobre o que, substancialmente, vem a ser um modelo de negócio não é nova. Chandler (1962) observou os diversos tipos de estruturas das empresas americanas na primeira metade do século XX, e como elas eram alteradas de acordo com a estratégia da empresa. Em 1954, Peter Drucker já questionava conceitos centrais da teoria de modelos de negócio pesquisados até os dias de hoje, como “quem é o cliente? E o que faz o valor do cliente?” (MAGRETTA, 2002). Ainda em 1942, Schumpeter (1961) já notava a evolução econômica como resultado da destruição criativa, conceito que, posteriormente, foi utilizado para tentar explicar a inovação em modelos de negócio por Amit e Zott (2001).

Não existe consenso a respeito do que é modelo de negócio, há uma plêiade de visões a respeito do tema, como a de Baden-Fuller e Morgan (2010), que argumentam que modelo de negócio serve “para fornecer um conjunto de indicadores dos níveis genéricos de como uma empresa se organiza para criar e distribuir valor de forma rentável” (2010, p. 157). Amit e Zott afirmam que “um modelo de negócio descreve o conteúdo, estrutura e governança das operações, concebidos de modo a criar valor através da exploração de oportunidades de negócio” (2001, p. 511), e, segundo Magretta, “um modelo de negócio é, um pouco, como escrever uma nova história. Em algum nível, todas as novas histórias são variações sobre as antigas, regravações dos temas universais subjacentes a toda experiência humana” (2002, p. 4).

Devido ao ainda complexo desenvolvimento da teoria de modelos de negócio, estudada sob diversas perspectivas, alguns autores fizeram levantamentos bibliográficos em que cobriam a

teoria até aquele momento, e buscavam algum padrão no seu desenvolvimento (SPIETH; SCHNECKENBERG; RICART, 2014; ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). Em seu trabalho de revisão da literatura de modelos de negócio, Zott, Amit e Massa (2011) descobriram que os estudos a respeito do conceito modelo de negócio têm sido desenvolvidos em três linhas: a) modelos de negócio em *e-Business*, que estuda a influência da TI no modelo de negócio das organizações, b) modelos de negócio e Estratégia, que pesquisa diretamente a relação entre o modelo de negócio e a estratégia da empresa, e c) modelo de negócio Inovação e Tecnologia, que aborda a evolução da tecnologia e seus efeitos nos modelos de negócio das empresas. Apesar de díspares, a princípio, estas correntes não são mutuamente excludentes, e muitas vezes estudam conceitos semelhantes. Embora não haja consenso a respeito de sua definição teórica e prática, existem algumas características aceitas por todas as linhas de estudos sobre modelo de negócio, que podem servir como fio condutor para o desenvolvimento da teoria (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011, p. 1037). Apesar das características similares dos conceitos estudados pelas três linhas, a fundamentação teórica ainda é muito vaga e necessita de maiores avanços, seja consolidando uma destas linhas ou procurando unir essas correntes. Para isso, um dos caminhos é o uso da teoria como lente para investigação empírica, que evidencie na prática as características propostas pela teoria (AMIT; ZOTT, 2001). Uma abordagem útil para este desenvolvimento é o estudo de caso para fins de construção de teoria, estratégia de pesquisa utilizada neste trabalho, com uma abordagem analítica indutiva (EISENHARDT, 1989; SPIETH; SCHNECKENBERG; RICART, 2014; YIN, 1981, 2015).

Neste trabalho foi realizado estudo de casos múltiplos, para averiguar se os principais *drivers* de inovação em modelos de negócio, derivados da teoria, se confirmavam na prática, usando a lógica da replicação (YIN, 1981, 2015). Foram selecionados quatro casos que atendessem ao critério de relevância teórica, casos de empresas que criaram modelos de negócios inovadores, buscando, assim, a incidências dos *drivers* apontados pela teoria. Os quatro casos foram de empresas em setores distintos, para que se pudesse garantir a validade externa, mediante o controle do setor da empresa (EISENHARDT, 1989). Outra característica fundamental necessária para o estudo de caso é a sua unicidade, ou seja, sua característica única que justifique a escolha. Em estudos de caso não é usual a seleção aleatória, pois se busca uma característica distinta no caso, e encontrá-la aleatoriamente é muito difícil. Neste sentido, todas as empresas selecionadas são startup, e apresentam modelos de negócios que rompem com a lógica de mercado, seguindo a definição de startup de Ries (2012), que diz que uma startup é originada para criar um novo produto ou serviço em ambientes de incerteza, esta visão vai ao

encontro com a visão de inovação disruptiva de Schumpeter (1961), logo a seleção destas empresas atende ao quesito da unicidade (YIN, 2015). A fim de extrair as principais características do modelo de negócio de cada empresa, foi utilizado o Business Model Canvas (BMC) de Osterwalder e Pigneur (2010), que compõe um modelo de negócio a partir de nove blocos: *value propositions*, *key activities*, *key partners*, *key resources*, *customer relationship*, *channels*, *customer*, *cost structure* e *revenue stream*. Alguns autores sugerem que é necessário avançar no uso de um *framework* para analisar modelos de negócio (CHESBROUGH, 2010; DEMIL et al., 2015; ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). No desenvolvimento prático de modelos de negócio, o BMC já é amplamente usado por empresas de diversos tamanhos e em diversos setores, na implementação de novos produtos e desenvolvimento de novos negócios (ALT; ZIMMERMANN, 2014; BONAZZI; ZILBER, 2014). Alguns autores já empregaram o BMC em seus trabalhos, nos quais a unidade de análise era o modelo de negócio (BONAZZI; MEIRELLES, 2015; MUZELLEC; RONTEAU; LAMBKIN, 2015; BONAZZI; ZILBER, 2014).

Diante destas evidências apontadas na teoria, foi elaborada a seguinte pergunta-problema:

### **Quais os *drivers* para a inovação em modelos de negócios de startups?**

Uma característica importante e ainda pouco explorada na linha de inovação em modelos de negócio é a perspectiva de mudança do modelo, ou seja, estudar de que forma uma empresa inova em seu modelo de negócio em relação ao que é utilizado pelos seus concorrentes (DEMIL et al., 2015; TEECE, 2010). Ou, como foi realizado nesta pesquisa, abordar quais os principais *drivers* que influenciam a inovação do modelo, avaliado sob a visão do empreendedor, o qual, segundo Zott e Amit (2010), é uma peça fundamental na inovação do modelo de negócio, devido ao seu papel de gestor e idealizador do modelo inicial: “o design do modelo de negócio é uma decisão-chave para um empreendedor que cria uma empresa nova” (2010, p. 217). Como vários autores já demonstraram, o ambiente em que diversas empresas atuam vive em constante mudança, não existindo mercado com equilíbrio perfeito que não requeira constante inovação (TEECE, 2010; WILLIAMSON, 2010). É muito difícil que uma mudança no modelo de negócio de empresas já estabelecidas alcance sucesso, pois requer uma mudança de paradigma por parte do empreendedor (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; DOZ; KOSONEN, 2010; OSIYEVSKYY; DEWALD, 2015; SIGGELKOW, 2001; TEECE, 2010). Esta perspectiva se mostra um importante *gap* teórico para ser abordado, pois a característica de disrupção está mais presente em empresas mais novas, que entram no mercado se diferenciando



drasticamente de empresas já estabelecidas. Neste sentido, a teoria ainda é incipiente e precisa aprofundar mais os mecanismos que motivam a inovação nos modelos de negócios. “[...] precisamos aprender mais sobre as forças que facilitam e impedem a busca de adaptação construtiva nos elementos de um modelo de negócio existente” (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002, p. 552).

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A proposta desta pesquisa foi descobrir quais os principais *drivers* que afetam a mudança de modelo de negócio das empresas. Em setores que sofrem grande competição, o empreendedor tem a necessidade de manter seu negócio em constante inovação para se manter atrativo para o cliente e, em consequência, competitivo no mercado (CHESBROUGH, 2010; TEECE, 2010; WILLIAMSON, 2010). O desenvolvimento tecnológico e a expansão da internet eliminaram algumas barreiras globais, dando acesso à informação sobre todo o mundo, e com isso amplificou as escolhas dos clientes. Como resultado, as empresas passaram a se preocupar mais com o que oferecem ao cliente, como captura e entrega de valor, e a manter seu modelo de negócios sempre renovado para continuar ativo no mercado (DEMIL; LECOCQ, 2010; TEECE, 2010). Isto justifica a necessidade de compreender o que, de fato, influencia a mudança de modelo de negócio.

Demil et al. (2015) levantaram o atual estado de desenvolvimento da teoria de modelos de negócio, e entre as sugestões para pesquisas futuras apresentaram as seguintes possibilidades:

- Como são criados modelos de negócios em diferentes contextos?
- Quais mecanismos colaboram ou dificultam a criação de um novo modelo de negócio?
- Quão importante é o modelo de negócio inovação em comparação com outras formas de inovação, e como se distinguem essas formas umas das outras?
- Existem interdependências significativas?
- Como são implementados e legitimados novos modelos de negócios?
- Quais são os custos de inovação do modelo de negócio? (DEMIL et al., 2015)

Portanto, o levantamento dos principais *drivers* que motivam a inovação de modelos de negócio, como proposto na estratégia de construção de teoria (EISENHARDT, 1989), se encaixa neste contexto, de modo a se entender as características exógenas ou endógenas da mudança (KIM; MIN, 2015), e colabora para o desenvolvimento da teoria quanto ao tratamento

do modelo de negócio como unidade de análise, como sugerem Martins, Rindova e Greenbaum: “[...] portanto, a compreensão dos mecanismos que permitem a inovação do modelo de negócios, na ausência de mudança exógena, é fundamental para compreender as possibilidades de criação de valor através da inovação do modelo empresarial” (2015, p. 100).

### **1.3 OBJETIVO GERAL**

A intenção desta pesquisa foi analisar os principais *drivers* que afetam a mudança de modelos de negócio, sob a perspectiva do empreendedor.

### **1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Compreender como se deu o desenvolvimento da teoria de modelos de negócios;
- Derivar da teoria os principais *drivers* que motivam a inovação de modelos de negócios;
- Testar, por meio de estudo de casos múltiplos, se esses *drivers* se aplicam na prática;
- Inferir possíveis relações entre os *drivers* que afetam a inovação em modelos de negócios;

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo desta pesquisa foi descobrir quais os principais *drivers* que afetam a mudança do modelo de negócio das empresas, utilizando a estratégia de estudo de casos múltiplos para construção de teoria. Segundo Eisenhardt (1989), esta estratégia é apropriada para o desenvolvimento de teorias cuja pesquisa ainda não foi suficientemente fundamentada. Para compreender como o conceito tem evoluído, a primeira fase da pesquisa consistiu na revisão da teoria mediante análise dos artigos publicados, para situar o estado da arte (ROWLEY; SLACK, 2004; WEBSTER; WATSON, 2002). Foi possível extrair dessas publicações, teóricas e empíricas, quais os principais *drivers* apontados como relevantes para a inovação em modelos de negócio, que pudessem aprofundar a compreensão teórica e guiar o estudo empírico (EISENHARDT, 1989). Na presente pesquisa foi realizada busca na base de dados *Web of Science*<sup>1</sup> sobre o termo “*Business Model*”, e seguindo refinamentos entre domínio de pesquisa, área da pesquisa e outras configurações, chegou-se a 1.266 artigos; no último refinamento, por idioma, filtrando apenas aqueles de domínio do autor - Português, Inglês e Espanhol -, foram retirados da amostra 356 artigos, sendo 323 artigos escritos em Coreano. Ao final, a busca resultou em 910 artigos.

Destes, foram selecionados 80 artigos, os 40 mais citados e os 40 mais recentes, publicados em revistas de fator de impacto maior que 1.000 (ROWLEY; SLACK, 2004; WEBSTER; WATSON, 2002). Esta busca mostrou que, dentre os artigos mais recentes publicados, 22 eram trabalhos empíricos utilizando estudos de caso, tanto em profundidade quanto comparativos, sendo nove apenas entre os anos de 2014 e 2015. Posteriormente, alguns artigos foram acrescentados, a partir das referências dos artigos iniciais, ou excluídos, devido à pouca relevância percebida durante a leitura do material levantado. Estes números demonstram que a recente busca pela fundamentação da teoria constitui um conceito relevante, e o uso do estudo de caso tem sua utilidade como uma ferramenta de desenvolvimento de teoria (EISENHARDT, 1989; YIN, 1981, 2015).

A revisão foi feita em duas fases, a primeira *author-centric*, relacionando autores-chave, e a segunda *concept-centric*, relacionando conceitos-chave (WEBSTER; WATSON, 2002). Para ordenar e facilitar a leitura, o levantamento de bibliografia foi classificado segundo o artigo de Zott, Amit e Massa (2011), que revisaram 133 artigos e encontraram três correntes distintas de estudos de modelo de negócio, porém não mutuamente excludentes: a) *modelo de negócio em*

---

<sup>1</sup> www.webofscience.com

*e-business*, que surgiu com a primeira onda de estudos sobre os movimentos das “empresas.com”; b) *modelo de negócio e estratégia*, que procurava estudar o padrão do modelo de negócio sob uma perspectiva de constituição estratégica; e c) *modelo de negócio Inovação e Tecnologia*, que estuda mais precisamente a criação e captura de valor para o cliente, por meio da inovação tecnológica. Devido à abrangência das diversas linhas de estudo que trabalham com modelo de negócio e sua relevância teórica, as categorias de Zott, Amit e Massa (2011) foram usadas como classificação inicial. Os demais níveis foram desenvolvidos usando a abordagem de revisão da literatura de Webster e Watson (2002), que sugerem uma revisão sistemática e consecutiva da literatura relevante, na busca de novos conceitos que emergem da teoria. Para estruturar a busca, os autores sugerem duas formas de alocação das descobertas vindas da revisão de literatura: a revisão *author-centric*, na qual o pesquisador aloca as informações dos artigos separadas por seus respectivos autores; é mais fácil de ser feita, porém dificulta encontrar as relações entre os conceitos dentro dos artigos. Esta deve ser feita primeiro, para em seguida passar para a segunda forma, a revisão *concept-centric*, na qual o pesquisador lê os artigos buscando conceitos centrais e visões que embasem seus pressupostos. Alocando os conceitos e dando menos atenção aos autores, é possível encontrar as unidades de análise e identificar sua linha de desenvolvimento (WEBSTER; WATSON, 2002).

O Quadro 1 mostra o quanto a compreensão dos conceitos foi incipiente, e apenas alguns traços de padrões foram revelados de forma bem rudimentar na primeira revisão. Em cada um dos tipos de perspectivas de modelos de negócios (modelo de negócio *e-business*, modelo de negócio e estratégia, e modelo de negócio inovação e tecnologia) foram identificados alguns possíveis gatilhos que podem disparar a mudança do modelo de negócio em todas as linhas de estudo. Também foi possível notar uma primeira fase de artigos teóricos e alguns práticos que buscaram fundamentar melhor a teoria, trazendo conceitos das mais diversas áreas, como Economia e Empreendedorismo (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; MAGRETTA, 2002); naturalmente, para se compreender um fenômeno na área de Administração de Empresas é preciso utilizar outras fontes (BURRELL; MORGAN, 1979). A teoria de modelo de negócio tem se desenvolvido mais amplamente baseada na Teoria de Custos de Transação Econômica de Williamson (2000), e um dos trabalhos precursores foi o de Amitt e Zott (2001), que estudaram a criação de valor em modelos de negócios em *e-Business*, por meio de diversas teorias. Após este trabalho, diversos outros seguiram esta mesma linha (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010, 2011; GEORGE; BOCK, 2011a; KIM; MIN, 2015; ZOTT; AMIT, 2008).

Quadro 1: Primeira fase de revisão de literatura - *author-entric*

<b>Tipo de BM</b>	<b>Classificação N1</b>	<b>Descobertas</b>	<b>Contribuindo para a Literatura</b>
<i>Business Model for e-Business</i>	<i>Business Model</i> como uma Receita	<p><i>Modelos em e-Business</i></p> <p><i>Drivers</i> característicos de Modelos de Negócios: conteúdo, estrutura e governança.</p> <p>Valor em <i>e-Business</i> é gerado quando algo é “concedido” ao cliente.</p> <p>Modelos de Negócios são histórias de como o negócio funciona e leva a VP para o cliente.</p>	<p>Punj (2015); Magretta (2002)</p> <p>Amit e Zott (2001)</p> <p>Essler e Whitaker (2001)</p> <p>Magretta (2002)</p>
	<i>Trigger para a mudança de BM</i>	<i>Stakeholder</i> como <i>trigger</i> de mudança.	Muzellec, Ronteau e Lambkin (2015); Chesbrough e Rosenbloom (2002)
<i>Business Model Strategy</i>	Classificação e Performance	<p>Tipo de orientação do negócio ao mercado.</p> <p>Taxonomia + Tipologias = Categorizações de Modelos de Negócios.</p> <p><i>Business Models</i> úteis para deixar claro para os participantes uma mudança radical; todos precisam entender a Proposta de Valor. Modelos de Negócio são um conjunto de escolhas e consequências</p>	<p>Bos e Millone (2015); Köhler (2015); Zott e Amit (2008)</p> <p>Zott, Amit e Massa (2011); Baden-Fuller e Mangematin (2013); Baden-Fuller e Morgan, (2010); Baden-Fuller; Morgan, (2010); Demil; Lecocq, (2010); Doz e Kosonen (2010); Aspara et al. (2011); Itami e Nishino (2010) Casadesus-Masanell e Ricart, (2010); Dahan et al. (2010); Battistella, Biotto e Toni (2012); McGrath (2010); Teece (2010)</p>
	Configurações	<p>(-) Competição dificulta o funcionamento do BM</p> <p>(+) Competição ajuda a inovar no modelo de negócio</p> <p>Gerar valor por complementaridade (Amit; Zott; 2001)</p>	<p>Casadesus-Masanell e Ricart, (2011);</p> <p>Demil e Lecocq (2010);</p> <p>Aversa, Furnari, Haefliger (2015); Casadesus-Masanell; Ricart, (2010); Doz e Kosonen, (2010)</p>
	<i>Trigger para a mudança de BM</i>	Mecanismos de tomada de decisão de mudança podem ser <i>effectual</i> (Sarasvathy, 2001)	Sitoh, Pan e Yu (2014); Svejenova, Planellas e Vives (2010)
	Visão sistêmica	Gatilhos: Liberdade Criativa, autenticidade, reconhecimento, influência.	Svejenova, Planellas e Vives (2010); Baden-Fuller e Morgan (2010); Casadesus-Masanell e Ricart (2010)
<i>Business Model Innovation</i>	Visão sistêmica	A mudança é uma iniciativa estratégica do empreendedor	Cucculelli e Bettinelli (2015); Gudiksen (2015); Aversa, Furnari e Haefliger (2015); Basile e Faraci (2015); Chesbrough e Rosenbloom (2002); Baden-Fuller e Morgan, (2010); Demil e Lecocq, (2010); Dahan et al. (2010)
		Inovação em Modelos de Negócios através de parcerias: Colaboração/ Reestruturação/ Desenvolvimento novo.	

		Introduz a gestão do falso negativo e do falso positivo na inovação. Falso Negativo - negócio gerado dentro da empresa que não combina com o atual modelo de negócio da empresa.	Chesbrough (2004)
		Empreendedorismo colaborativo pode ser um modelo de negócio dirigido à geração de riqueza.	Miles, Milese Snow (2006); Miles et al. (2010)
		Modelos de Negócio fazem o <i>link</i> entre desenvolvimento tecnológico e inovação econômica.	Brea-Solís, Casadesus-Masanell e Grifell-Tatjé (2015)
		Evolução de modelo de negócio se observa pelos meios materiais e cognitivos;	Aspara et al. (2011)
		Separação do conceito de Modelos de Negócios em: <i>Explaining/ Running/ Developing</i> .	Spieth, Schneckenberg e Ricart (2014)
	<i>Trigger</i> para a mudança de <i>BM</i>	T1 - Contexto (ambiente), T2- <i>Venture Capitalist</i> , T3- Heurísticas	Chesbrough e Rosenbloom (2002); Saebi e Foss (2014); Demil e Lecocq (2010)

**Fonte:** Elaborado pelo autor

**Nota:** VP (Value Proposition)

## 2.1 MODELO DE NEGÓCIOS EM E-BUSINESS

As empresas que usam modelos de negócios em *e-Business* são caracterizadas por realizar transações e manter parceiros usando a internet como sua plataforma principal (AMIT; ZOTT, 2001; TIMMERS, 1998). Estas empresas, diferentemente de outras tradicionais com estrutura física pesada e grande quadro de funcionários, muitas vezes têm poucos funcionários e sua estrutura de custos é extremamente reduzida (TEECE, 2010); entretanto, nesta classificação não se enquadram as empresas que possuem estrutura física e usam a internet apenas como um canal adicional de acesso ao seu cliente, como a Casas Bahia ( FELITTI, 2009; ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). No final da década de 1990, elas cresciam a cada ano, em quantidade e faturamento. Somente em 1999, nos Estados Unidos, estima-se que foram vendidos US\$109 bilhões, e ao final do ano 2000 esse número passou para US\$251 bilhões, um aumento de 230%. Aproximadamente 93% das empresas daquele país tinham alguma parte do seu negócio na *web* em 2002 (AMIT; ZOTT, 2001, p. 493). Além do rápido aumento de desempenho, essas empresas mudaram a forma de fazer negócio com a popularização da internet, e passaram a capturar e entregar valor de forma diferente para o cliente; a internet possibilitava a quebra de barreiras como a distância, por exemplo, ocasionando mudanças drásticas na arquitetura de transação da empresa (MAGRETTA, 2002).

Um dos primeiros estudos de maior relevância nesta área foi o de Amit e Zott (2001), que estudaram o então recente fenômeno das “empresas.com”, sob o ponto de vista da proposta de valor, utilizando diversas teorias, como as Teorias de Custos de Transação Econômica (WILLIAMSON, 2000), Destruição Criativa e Empreendedorismo (SCHUMPETER, 1934; SHANE; VENKATARAMAN, 2000), Mercados Virtuais (SHAPIRO; VARIAN, 1999), Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991) e Cadeia de Valor (PORTER, 1985). A grande contribuição deste estudo foi demonstrar que nenhuma dessas teorias era capaz de contemplar todas as nuances da criação e entrega de valor para o cliente, sem a combinação com outra, pois o modelo de negócio da empresa vai além dos limites da própria empresa (AMIT; ZOTT, 2001, p. 516). Esta característica é denominada *complementaridade* e significa que, por meio de parcerias-chave, a empresa desenvolve uma capacidade única que as concorrentes não conseguem copiar. Esta característica, posteriormente, deu embasamento ao trabalho de Osterwalder e Pigneur (2010) na construção do *Business Model Canvas*, um *framework* de desenvolvimento de novos modelos de negócios, que será detalhado mais adiante.

Após o trabalho de Amit e Zott (2001), uma série de outros estudos passou a levar em conta estas teorias, como lente para compreender os modelos de negócios, e foi nesta linha que se iniciou o conhecimento sobre os componentes dos modelos de negócio e a articulação entre eles, para entender como entregar valor ao cliente (BADEN-FULLER; MANGEMATIN, 2013; DOZ; KOSONEN, 2010; MAGRETTA, 2002; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Também se desenvolveu a noção de que modelos de negócio são dinâmicos, e Essler e Whitaker (2001) chamam atenção para o movimento de interação desses componentes nas empresas: “Modelagem de negócio no ciberespaço deve focar na configuração das ações e operações da empresa, uma vantagem que expande os limites dos domínios nos quais a empresa opera” (p. 14).

Surgiram, também, as descrições genéricas para classificar os modelos de negócio das empresas. Com base em alguma característica distintiva da cadeia de valor da empresa, é possível destacar essas nuances e classificar o modelo de negócio de acordo com a sua operação (PORTER, 1985). Timmers (1998) mapeou 11 tipos de modelos de negócio (dentre eles o *e-Business*) que se disseminaram, como o *e-Shop*, que distingue empresas de comércio on-line, *e-Auction*, que são os leilões realizados via internet, e *Value chain provider*, que complementam serviços baseados na internet, como serviços de pagamento *on-line*.

O conceito de mapear modelos de negócio baseados na sua cadeia de valor, proposto por Timmers (1998), foi utilizado por autores em outras linhas de desenvolvimento da teoria de modelos de negócio. Usando a mesma lógica de taxonomia e tipologia, outras linhas tiveram seu desenvolvimento mais evidente (BADEN-FULLER; MORGAN, 2010; ZOTT; AMIT; MASSA, 2011).

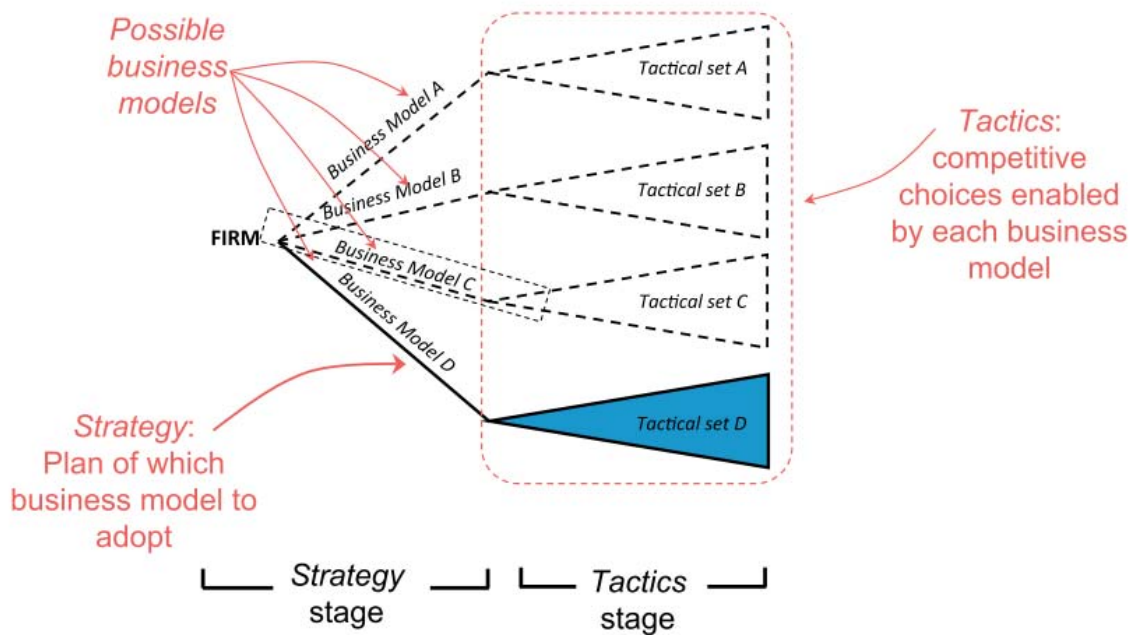
## **2.2 MODELO DE NEGÓCIO E ESTRATÉGIA**

Após o fenômeno da criação de valor na internet, muitas empresas migraram parte de sua operação para a *web*. Este avanço mudou a percepção de valor do consumidor, o que, por sua vez, alterou a forma com que as empresas trabalham fora da internet para responder aos anseios dos clientes além do contexto digital (DEMIL; LECOCQ, 2010; MAGRETTA, 2002; TEECE, 2010). A princípio, a captura de valor poderia ser explicada pela teoria da Cadeia de Valor (PORTER, 1985); entretanto, a criação de valor extrapola os limites da empresa e afeta a relação entre parceiros e clientes por complementaridades (AMIT; ZOTT, 2001). Alguns componentes, como governança organizacional, estruturas e capacidades, parceiros, e o mercado-alvo, também podem gerar vantagem para o negócio (DAHAN et al., 2010).

O questionamento em torno das características singulares entre modelo de negócio e estratégia gera discussão a respeito dos limites entre estes conceitos (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010). Havia muitas dúvidas sobre se era realmente necessária a teoria sobre modelos de negócio, na medida em que a teoria de estratégia poderia explicar os fenômenos relacionados a valor (BADEN-FULLER; MORGAN, 2010). Segundo Magretta (2002), apesar de gerar alguma confusão no início, haja vista que modelos de negócio descrevem a empresa como peças ou blocos que se adequam, existe uma diferença entre modelo de negócio e estratégia acerca da competição, assunto central da estratégia competitiva (PORTER, 1985), que dá pouca atenção ao modelo de negócios, mais preocupada com ação do que com reação. De acordo com algumas definições, como a adotada neste trabalho, o modelo de negócio descreve *a forma como a empresa se articula para criar e entregar valor para o cliente* (BADEN-FULLER; MORGAN, 2010; CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010; DEMIL; LECOCQ, 2010; MCGRATH, 2010; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Assim é possível notar a diferença entre os três conceitos distintos, como observaram Casadesus-Manasell e Ricart (2010):



Figura 1: Interação entre estratégia, modelos de negócio e tática



Fonte: Casadesus-Masanel e Ricart (2010)

Segundo os autores, no primeiro nível estão o direcionamento estratégico da empresa, as escolhas que ela faz, as decisões de nível macro (BATTISTELLA; BIOTTO; TONI, 2012; CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010; DAHAN et al., 2010; MCGRATH, 2010; TEECE, 2010); o modelo de negócio caracteriza a articulação dos recursos da empresa de acordo com a sua estratégia, ou seja, a estratégia realizada (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998); e à tática cabe a ação planejada, limitada pela articulação do modelo de negócio (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010).

Do ponto de vista da estratégia da empresa, o desenvolvimento do modelo de negócio é uma forma de garantir a vantagem competitiva (MCGRATH, 2010), alcançada por meio da proposta de valor da empresa (PORTER, 1985). De acordo com Amit e Massa (2001), que estudaram onde era gerada a criação de valor da empresa, esta vai além dos limites do mercado no qual a empresa atua, e ela pode criar valor em seu modelo de negócio de quatro formas: a) *Lock-in*, focando no engajamento em transações repetidas e padrões estratégicos, para aumentar o valor e saber quanto o cliente está disposto a pagar pelo produto ou serviço; b) *Novelty*, em que a empresa cria valor para o cliente mediante constante inovação de seus produtos, serviços e na forma de produzir; c) *Complementarities*, em que a empresa reúne produtos e serviços distintos

para criar um valor que, separadamente, eles não possuíam até então; e d) *Efficiency*, ao alinhar a Teoria de Custos de Transação (WILLIAMSON, 2000), diminuindo a assimetria de informação, o que faz cair o custo e aumentar o valor percebido pelo consumidor e sua disposição a pagar. Estas características encontradas na criação de valor demonstram que, como no *e-Business*, as empresas trabalham com modelos de negócios distintos, porém algumas características são similares em vários deles, e estas são utilizadas como modelos de Modelos de Negócio, a serem replicados (BADEN-FULLER et al., 2010).

Algumas empresas se destacam por ter modelos de negócio únicos, alcançados por alguma característica distintiva, seja de produção, operação ou na articulação de toda a sua cadeia produtiva (BADEN-FULLER; MORGAN, 2010; TEECE, 2010). Estas características são observadas, descritas e, em certa medida, copiadas por outras empresas:

Tipos ideais são exemplos de modelos de negócio que fornecem receitas que já foram experimentadas e testadas no mundo, ideais que outras empresas podem procurar seguir, e em que elas podem fazer maiores ou menores variações sem alterar a receita básica para o sucesso (BADEN-FULLER; MORGAN, 2010, p. 166).

Um exemplo destes modelos ideais é o McDonald's, que desenvolveu um modelo de negócio único em seu ramo (HIGHHOUSE et al., 1999; MCGRATH, 2010; WINTER; SZULANSKI, 2001), o Netflix e seu modelo de negócio via *streaming* (GUDIENSEN, 2015; MCGRATH, 2010; TEECE, 2010) ou o Walmart e sua articulação na cadeia de fornecedores (GEORGE; BOCK, 2011a; MAGRETTA, 2002; SIGGELKOW, 2001; TEECE, 2010).

Estes modelos de negócio, estudados e considerados como tipos exemplares, evidenciam como as características únicas de cada um destes modelos podem alterar o cenário da competição dentro de um determinado setor, servindo de exemplo a outros *players*. Observando as características do negócio quanto ao relacionamento com o cliente, inovação e infraestrutura coexistindo em sintonia, elas destacam o padrão de cada um desses modelos de negócio únicos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010):

- *Cauda Longa*: foca em poucos produtos com grande volume de vendas, seguido por uma série de complementos que agregam valor ao produto/serviço principal, a um preço mais elevado.
- *Plataforma Multilateral*: une grupos diferentes de clientes como intermediários, como os serviços do Google, que possui grande número de clientes navegando em sua

plataforma de graça, e que agrega valor para os interessados na publicidade para este público.

- *Freemium*: Permitir parte dos serviços grátis para uma grande parcela dos clientes, e que é financiada por um grupo de clientes *premium* que pagam pelo serviço com maior valor agregado.

Estes tipos de modelos de negócio únicos alteraram as formas de operação de muitas empresas em muitos mercados, e são exemplos a serem seguidos (BADEN-FULLER; MORGAN, 2010; TEECE, 2010). Eles não são mutuamente exclusivos, e empresas como Google utilizam mais de um modelo de negócio dentro de sua estratégia, o que demonstra suas competências únicas que consolidam a vantagem competitiva da empresa (DEMIL; LECOCQ, 2010; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Para que um modelo possa ser usado para obter vantagem competitiva, ele precisa se destacar como o melhor em seu setor, mas apenas isto não basta pois levaria à competição acirrada sem grandes benefícios para consumidor. A articulação do modelo de negócio precisa estar em constante inovação, de acordo com Magretta (2002). Um exemplo é o Walmart, que desenvolveu um modelo de negócio em varejo com uma capacidade única, que lhe garante vantagem competitiva num setor de grande competição, e para mantê-lo requer constante inovação por intermédio de tecnologia e processos (BREA-SOLÍS; CASADESUS-MASANELL; GRIFELL-TATJÉ, 2015).

### **2.3 MODELO DE NEGÓCIO INOVAÇÃO E TECNOLOGIA**

A linha de estudos sobre modelos de negócio inovação e tecnologia leva em conta uma visão *transformacional* do modelo de negócio para alcançar vantagem competitiva (DEMIL; LECOCQ, 2010). Ela parte do princípio de que todos os mercados, em certa medida, são instáveis, e que o perfil do cliente está em constante mudança, logo a empresa precisa inovar constantemente para entregar valor ao cliente (TEECE, 2010; WILLIAMSON, 2010). A inovação, na teoria de modelo de negócio, é representada em grande parte por inovações que alteram a indústria como um todo, com base na destruição criativa descrita por Schumpeter (1942), onde se desenvolve uma vantagem competitiva através da tecnologia. Esta busca por uma vantagem competitiva sustentável ficou mais evidente após a queda das “empresas.com”, onde toda inovação se baseava apenas em tecnologia, e as empresas começaram a imitar umas às outras e falir por falta de demanda (MCGRATH, 2010; WINTER; SZULANSKI, 2001).

Uma inovação tecnológica, como foi o advento da internet, pode ser a fonte da mudança do modelo de negócio de uma empresa, mas não garante sustentabilidade ao longo do tempo, pois pode ser facilmente copiada (TEECE, 2010). Entretanto, a utilização de complementaridades com parceiros pode ser uma fonte de capacidade distintiva difícil de ser imitada pelos concorrentes (DAHAN et al., 2010), como fez a empresa de microcomputadores Dell. A empresa alinhou toda a cadeia produtiva de forma a garantir, por meio de um processo de montagem único e especializado, que os seus concorrentes não pudessem alcançar seu desempenho por muito tempo. Essas parcerias únicas podem ser o motor da inovação da empresa (MILES; SNOW; MILES, 2000).

Para tentar compreender como ocorre o processo de inovação nas empresas, diversos estudos foram feitos, muitos deles utilizando *frameworks* que explicam este fenômeno. Um dos mais utilizados foi o modelo de *Open Innovation* em modelos de negócio, de Chesbrough e Rosenbloom (2002), que estudaram o processo de seleção das características principais de inovação dentro da empresa. Na sequência, outros pesquisadores passaram a estudar a evolução de modelos de negócio e *Open Innovation* (BASILE; FARACI, 2015; CHESBROUGH; SCHWARTZ, 2007; BONAZZI; ZILBER, 2014). Em seu estudo, Chesbrough e Rosenbloom (2002) usaram seis casos de *spin-off* de tecnologia dentro da empresa Xerox, para avaliar a recepção à inovação na empresa. A partir deste estudo, muitas descobertas foram feitas e definiram a evolução das pesquisas em inovação em modelos de negócio:

Lógica dominante é requerida para descobrir o modelo de negócio apropriado, e o *sensemaking* estabelecido nas corporações será limitado pela lógica dominante [...] identificação e execução um modelo de negócio novo ou diferente é um ato empreendedor, requer *insight* em ambos, tecnologia e mercado (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002, p. 550).

A lógica dominante da empresa tende a dificultar a tarefa da inovação do modelo de negócios em empresas já estabelecidas, pois mudanças drásticas enfrentarão resistência por parte das pessoas responsáveis pelos processos (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; DOZ; KOSONEN, 2010); já em empresas mais novas as mudanças são mais fáceis de acontecer. Outra contribuição foi ressaltar o papel do empreendedor no processo de inovação e na mudança do modelo de negócios, pois a visão e as decisões sobre as inovações estão diretamente ligadas ao responsável pelo negócio (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002). Outros pesquisadores concordam com o papel indispensável do gestor na mudança. Para Cucculelli e Bettinelli (2015), o gestor ou empreendedor precisa estar atento, pois não existe modelo de negócio vencedor que não possa ser copiado. Gudiksen (2015) vai além e argumenta que o alerta para a

inovação não é necessário apenas para gestores e empreendedores, mas também para os demais membros das empresas, devido à grande instabilidade dos mercados, portanto um caminho útil seria a experimentação (MCGRATH, 2010).

Colocando o empreendedor no centro da inovação, outros autores observam que o processo de inovação se dá por decisões estratégicas do empreendedor, de modo a alterar o modelo de negócio da empresa (AVERSA; FURNARI; HAEFLIGER, 2015; BADEN-FULLER; MORGAN, 2010; CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; MCGRATH, 2010). Nesse sentido vale ressaltar as observações de Schumpeter (1961) acerca da evolução do capitalismo, e de como a destruição criativa é gerada dentro do próprio setor, ou seja, um empreendedor que adere a um mercado e rompe a lógica do processo:

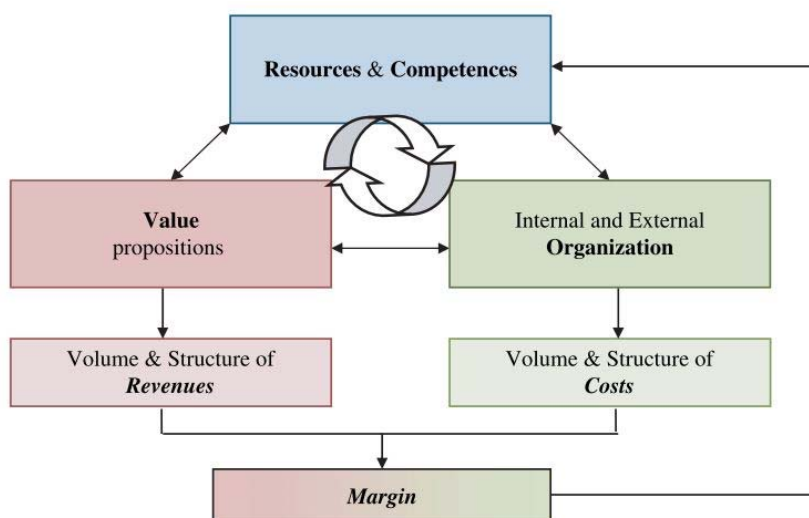
A abertura de novos mercados, estrangeiros e domésticos, e a organização da produção, da oficina do artesão a firmas, como a U.S. Steel, servem de exemplo do mesmo processo de mutação industrial — se é que podemos usar esse termo biológico — que revoluciona incessantemente a estrutura econômica a partir de dentro, destruindo incessantemente o antigo e criando elementos novos (SCHUMPETER, 1961).

Nos estudos de empreendedorismo, a dinâmica de formação de novos negócios foi amplamente explorada por diversos teóricos, desde Schumpeter (1942) e a destruição criativa até trabalhos mais recentes (CHU; ANDREASSI, 2011). Um dos estudos que se destaca é a teoria de Sarasvathy (2001) sobre *causation* e *effectuation*. *Causation* ocorre quando o processo de criação do negócio segue os padrões normais de planejamento, levantamento de materiais e implementação; e *effectuation* é quando a iniciação de um novo negócio não conta com planejamento prévio, mas utiliza os materiais à mão para criar um novo negócio diferente dos existentes até então (SARASVATHY, 2001). Segundo a autora, esse processo ocorre como a utilização de uma receita para fazer um prato - planeja-se o prato, adquirem-se os insumos necessários e se prepara o mesmo – (*causation*), ou se usam os ingredientes disponíveis e se faz uma nova receita(*effectuation*). Usando esta lente teórica do empreendedorismo para compreender a inovação, é possível observar que a criação de um novo negócio e a evolução do modelo de negócio são semelhantes, e que podem também ocorrer sob a perspectiva da teoria do *causation* e *effectuation* de Sarasvathy (2001). Em um eventual lançamento, por um caminho se planeja cada passo da inovação e se realizam experimentações para diminuir o risco de falhas, e neste caso a inovação se dá de maneira *causal* (GUDIJKSEN, 2015; MCGRATH, 2010); “o objetivo de um plano orientado à descoberta é, portanto, aprender o máximo possível com o menor custo possível, trazendo-nos de volta ao tema da experimentação” (MCGRATH, 2010, p. 258). Por outro lado, outros autores arguem que o excesso de planejamento dificulta o

processo de inovação, e que o empreendedor deve ser livre para desenvolver sua criatividade e inovar com os recursos de que dispõe, num processo *effectual* (SITOH; PAN; YU, 2014; SVEJENOVA; PLANELLAS; VIVES, 2010). Em seu estudo, Sitoh, Pan e Yu (2014) avaliaram se a tomada de decisão ocorria de maneira *causal* ou *effectual*, na criação de um novo jogo de videogame, em um estudo de caso único. Segundo os autores, durante o desenvolvimento do novo produto as escolhas se alternavam entre *effectual*, pela influência de mecanismos externos, e *causal*, sob a influência de mecanismos internos, tendo sido encontrados indícios de ambos de tipos de processo. “Os gerentes e profissionais devem aplicar os dois processos *effectual* e *causal* na formulação de um modelo de negócio e implementação tática” (SITOH; PAN; YU, 2014, p. 223).

Ainda, na busca pelo desenvolvimento de um *framework* que pudesse capturar as nuances de um modelo de negócio, Demil e Lecocq (2010), com base na teoria da RBV (BARNEY, 1991) desenvolveram o modelo RCOV (*Resources/Competences, Organization and Value Proposition*), com o qual propunham unir as abordagens da teoria de modelo de negócio em uma ferramenta capaz de permitir enxergar as características-chave do negócio, mantendo o foco na inovação radical e no constante refinamento do modelo proposto pela empresa. “O *framework* RCOV constitui uma abordagem parcimoniosa e dinâmica para o modelo de negócio, o que implica que empresários e gestores têm de considerar em conjunto as questões de recursos acumulados e combinados, de organização e de valor ofertado” (DEMIL; LECOCQ, 2010, p. 234).

Figura 2: Modelo RCOV



Fonte: Demil e Lecocq (2010)

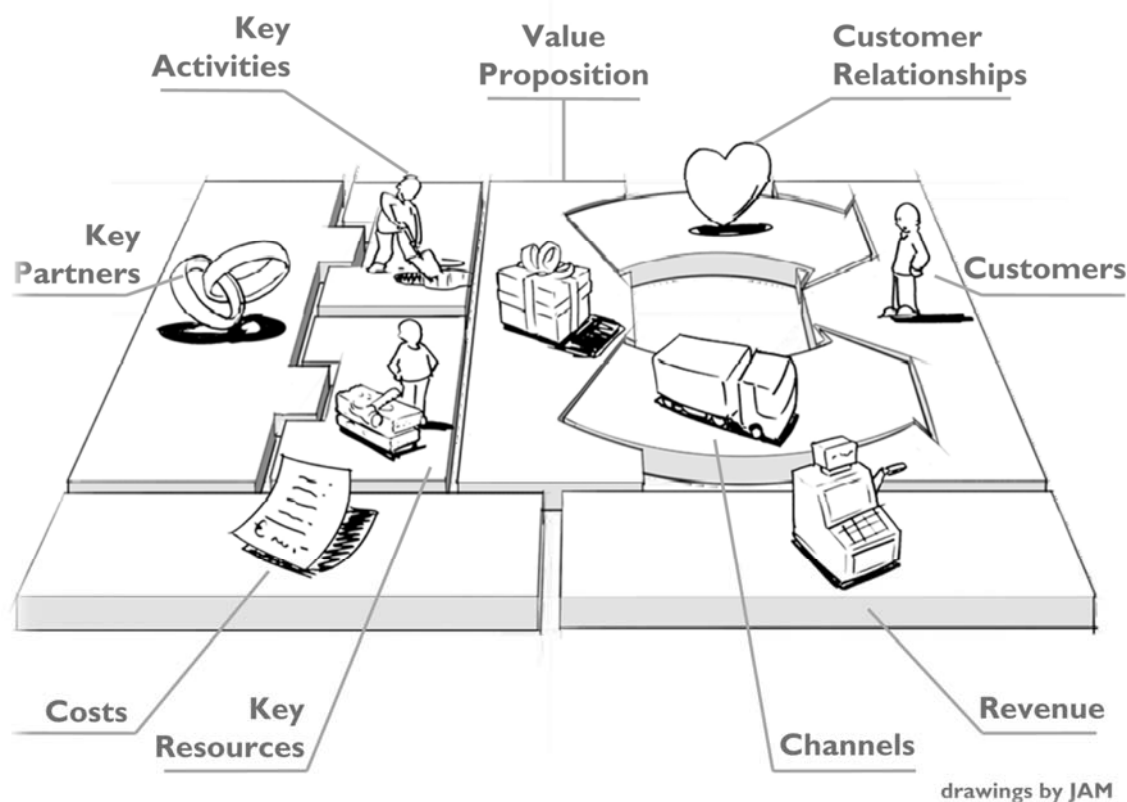
O *framework* RCOV dá um passo valioso em direção à compreensão do modelo de negócio da empresa de forma visual; entretanto, outro *framework* foi mais bem aceito entre empreendedores, a princípio, e, posteriormente, por acadêmicos (ALT; ZIMMERMANN, 2014). É o *Business Model Canvas* (BMC), publicado em 2010 no livro *Business Model Generation*, de Osterwalder e Pigneur (2010). O BMC é composto por nove blocos, que descrevem a lógica pela qual a empresa monetiza seu negócio sob a perspectiva da proposta de valor, e neles estão contempladas as seguintes áreas de domínio em negócios: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p. 15). O modelo conceitual do *Business Model Canvas* está exposto na Figura 3, a descrição de cada um dos blocos está exposto no Quadro 2.

Quadro 2: Descrição do *Business Model Canvas*

<b>Bloco</b>	<b>Descrição</b>
<i>Customer Segments</i> (CS)	O coração do modelo de negócio é o cliente, é para ele que os produtos e serviços são desenvolvidos, e sem ele não faz sentido a existência da empresa. Segmentar um grupo de clientes para atendê-los melhor ajuda a entender suas necessidades e evita que a empresa perca seu foco.
<i>Value Proposition</i> (VP)	O que será oferecido para o cliente de forma que o cativa. Devido à mudança de perfil dos consumidores, as empresas passaram a trabalhar centradas neles, para atender suas necessidades, resolver seus problemas.
<i>Channels</i> (CH)	A forma pela qual a empresa entrega valor para o cliente, que pode ser física, via <i>web</i> , ou indireta, por meio de parcerias
<i>Customer Relationship</i> (CR)	Assim como no CH, o relacionamento tem ligação direta com a VP e o CS do modelo de negócio, de acordo com o perfil do público-alvo (baseado em renda, gênero, escolaridade), e muda a forma e a mensagem que a empresa passa para este cliente.
<i>Revenue Streams</i> (R\$)	Representa o modo como a empresa fará para monetizar a proposta de valor e torná-la viável, do ponto de vista financeiro.
<i>Key Resources</i> (KR)	Descreve a fonte de vantagem competitiva da empresa, usando algum recurso comum e diferenciando a forma de se trabalhar.
<i>Key Activities</i> (KA)	A atividade principal realizada pela empresa, da qual depende o sucesso de todo o negócio, varia de uma empresa a outra e tem relação direta com outros blocos, pois em alguns casos ela complementa a ação desses blocos, como proposta de valor ou relacionamento com os clientes.
<i>Key Partnerships</i> (KP)	Representa todas as parcerias cruciais feitas pelas empresas que fazem o negócio funcionar. Estas podem ocorrer por quatro razões: a) alianças estratégicas; b) cooptação - cooperação entre concorrentes; c) <i>Joint ventures</i> ; e d) comprador-fornecedor.
<i>Cost Structure</i> (C\$)	Lista os custos principais do produto ou serviço oferecido pela empresa, e é construído com base na formulação dos blocos KR, KA e KP.

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010)

Figura 3: *Business Model Canvas*



**Fonte:** Osterwalder e Pigneur (2010)

## 2.4 CONSIDERAÇÕES ACERCA DA REVISÃO DE LITERATURA

Da primeira fase de revisão da literatura, ainda sob a perspectiva *author-centric*, foi possível encontrar algumas convergências que podem ajudar no desenvolvimento da teoria de modelos de negócio, e indicaram possíveis *gaps* a serem pesquisados:

**Primeiramente**, em relação aos componentes que formam os modelos de negócios, grande parte deles se assemelha na ótica de diversos autores, como *estrutura* (relacionada a custos e receita), *proposta de valor* e *governança* (AMIT; ZOTT, 2001; BADEN-FULLER; MANGEMATIN, 2013; BADEN-FULLER; MORGAN, 2010; CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; CHESBROUGH, 2010; DOZ; KOSONEN, 2010; MAGRETTA, 2002; SAEBI; FOSS, 2014; ZOTT; AMIT, 2007, 2010). Das teorias responsáveis pela compreensão da proposta de valor e da criação de valor, a mais utilizada nos artigos revisados nesta pesquisa foi a RBV (GEORGE; BOCK, 2011a; KIM; MIN, 2015). Este é um indício que



aponta para o desenvolvimento da teoria sob a perspectiva da articulação dos recursos da empresa como geradores de valor, como destacaram Demil e Lecocq (2010): “em nossa opinião, o modelo de negócio de uma determinada organização é uma foto, em um determinado momento, das interações entre estes componentes essenciais” (p. 234). Outra teoria também utilizada é a Teoria de Custos de Transação (WILLIAMSON, 2000), iniciada no estudo de Amit e Zott (2001), que observaram a vertiginosa queda do custo de transação com o surgimento do *e-Business*, como “o custo de viagens, espaço físico para reuniões, e documentos impressos em papel” (p. 499). Posteriormente esta teoria foi usada para compreender os fenômenos baseados apenas em *escolhas* que os empreendedores têm que fazer (BATTISTELLA; BIOTTO; TONI, 2012; CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010, 2011; DAHAN et al., 2010; MCGRATH, 2010; TEECE, 2010). Estas *escolhas* têm maior relevância na estratégia da empresa “[...] estratégia se refere às escolhas do modelo de negócio, através das quais a empresa irá competir no Mercado. [...] Tática se refere às escolhas residuais abertas para a firma, em virtude do modelo de negócio que escolhe empregar” (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010, p. 196).

**Segundo**, esta revisão de literatura mostrou que os componentes de modelos de negócio são como *sistemas dinâmicos*, e sua atribuição dentro do modelo (mais ou menos relevante) pode se alterar de acordo com o direcionamento estratégico da empresa (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Esta lógica é apontada por muitos autores que pesquisam a teoria de modelos de negócios (AVERSA; FURNARI; HAEFLIGER, 2015; BADEN-FULLER; MORGAN, 2010; BASILE; FARACI, 2015; CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; CUCCULELLI; BETTINELLI, 2015; DEMIL; LECOCQ, 2010; GUDIENSEN, 2015). A percepção de modelos de negócios como sistemas dinâmicos é fundamental para o desenvolvimento e criação de valor para a empresa, pois devido à constante instabilidade do mercado as empresas tendem a buscar fluidez de seus recursos para respostas mais rápidas a alterações no ambiente: “a chamada fluidez de recursos que permite à empresa reempregar e realocar seus recursos – particularmente pessoas – para novas oportunidades ou novas atividades, transformando-as em uma nova atividade sistêmica” (DOZ; KOSONEN, 2010, p. 371).

**Terceiro**, muitos autores argumentam que não se pode analisar modelos de negócio sem levar em conta a dinâmica entre as atividades desenvolvidas pelas empresas (BADEN-FULLER; MORGAN, 2010). Estas podem ser descritas por blocos que se adequam na representação da estratégia realizada (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998), principalmente destacando a proposta de valor da empresa

(DEMIL; LECOCQ, 2010). Em sua origem, o BMC serve para que empreendedores desenvolvam novos modelos de negócio, colocando sua ideia de forma visual (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010), porém alguns autores têm usado este *framework* para analisar modelos de negócio já estabelecidos, de acordo com a proposta de valor da empresa, mostrando a utilidade desta ferramenta na análise de modelos de negócio (BONAZZI; MEIRELLES, 2015; CARAYANNIS; SINDAKIS; WALTER, 2015; MUZELLE; RONTEAU; LAMBKIN, 2015; SPIETH; SCHNECKENBERG; RICART, 2014; BONAZZI; ZILBER, 2014).

Segundo o trabalho de revisão da literatura de Zott, Amit e Massa (2011), devido à dispersão das linhas de estudos em modelos de negócio, seu desenvolvimento acaba sendo incipiente; em contrapartida, os modelos de negócio têm sido amplamente utilizados por empreendedores em novos negócios ou na inovação de negócios (ALT; ZIMMERMANN, 2014). Portanto, contribuições à teoria poderiam ser desenvolvidas no sentido de unificar essas linhas (*Modelos de Negócio em e-Business, Modelos de Negócio e Estratégia e Modelos de Negócio Inovação e Tecnologia*), em torno de conceitos que surgem de similaridades, para então evoluir na fundamentação do conceito.

Estes temas estão interconectados e se reforçam mutuamente. Tudo isto sugere que o campo está avançando para uma consolidação conceitual, que nós acreditamos ser necessária para preparar o caminho para uma investigação mais cumulativa para modelos de negócio (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011, p. 1038).

A primeira fase de revisão da teoria expôs alguns conceitos centrais que se assemelham nas diversas linhas; conceitos como *visão sistêmica, proposta de valor, estruturas e governança*, que colaboram para a evolução da teoria de modelos de negócio num sentido único cumulativo (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). Também ficaram claros alguns pontos para evolução da teoria e aumentou a compreensão de como o conceito avançou desde a sua origem; entretanto, alguns *gaps* foram apontados, vindos tanto do levantamento teórico como sugeridos por trabalhos recentemente publicados. Assim, esta primeira fase foi complementada pela revisão *concept-centric*.

Esta segunda revisão de literatura indicou que, apesar dos esforços dos pesquisadores, a teoria de modelos de negócio carece de fundamentação, tanto teórica quanto prática. Neste levantamento, em que foram lidos mais de 80 artigos, tanto os mais recentes como os mais citados, segundo o site *Web of Science*, 22 artigos eram estudos de caso, tendo em vista que esta é uma estratégia de pesquisa para a compreensão de fenômenos (STAKE, 2005) e

desenvolvimento de teoria (EISENHARDT, 1989). Esta informação aponta na direção da busca pela fundamentação da teoria (EISENHARDT, 1989; STAKE, 2005; YIN, 1981, 2015). Apenas 10 autores utilizaram estratégias de pesquisa positivista quantitativa estatística de testes de teoria (BONACCORSI; GIANNANGELI; ROSSI, 2006; BOS; MILLONE, 2015; BREA-SOLÍS; CASADESUS-MASANELL; GRIFELL-TATJÉ, 2015; CUCCULELLI; BETTINELLI, 2015; GERASYMENKO; DE CLERCQ; SAPIENZA, 2015; KIM; MIN, 2015; KÖHLER, 2015; OSIYEVSKYY; DEWALD, 2015; PUNJ, 2015; ZOTT; AMIT, 2008), o que demonstra a dificuldade em se operacionalizar o conceito de modelos de negócio. Sem ser operacionalmente bem definido, é impossível mensurar algum conceito (HAIR et al., 2005; SEKARAN, 2003).

Um segundo problema exposto foi a falta de compreensão sobre o que influencia a mudança de modelos de negócios, de acordo com a teoria de inovação. A partir do material levantado, há indícios de que o estudo sobre inovação em modelos de negócio também é um campo a ser explorado (DEMIL et al., 2015). Spieth, Schneckenberg e Ricart (2014) fizeram uma revisão de literatura apenas da linha de inovação em modelos de negócios, nas chamadas especiais das seguintes revistas acadêmicas: *Long Range Planning*, de 2010 e 2013, *Strategic Organization*, de 2013, e *International Journal of Innovation Management*, de 2013. Neste trabalho os autores classificaram os artigos sobre inovação de modelos de negócio em três tipos distintos: a) *explaining the business*; b) *running the business*; e c) *developing the business*. Dentre os indícios apontados, os autores ressaltam que as pesquisas sobre inovação em modelos de negócio enfatizam os benefícios ao desempenho das empresas, mas ignoram fatos relevantes anteriores à inovação, que podem ser importantes para entender este fenômeno (p. 243), além de não ser estudada a relação entre volatilidade do mercado e inovação, para conferir se esta de fato pode incentivar a mudança, como apontaram Winter e Szulanski (2001) em seu estudo sobre a replicação como estratégia de negócio. A noção de que modelos de negócio que obtêm sucesso tendem a ser copiados é uma das ideias básicas desta teoria, como afirmaram Baden-Fuller e Morgan (2010). Associando modelos de negócio às ideias de Max Weber (1949), a classificação se daria de duas formas, por taxonomia, tomando exemplos práticos do campo como “modelo McDonald’s” (HIGHHOUSE et al., 1999; MCGRATH, 2010; WINTER; SZULANSKI, 2001) e “modelo Walmart” (BREA-SOLÍS; CASADESUS-MASANELL; GRIFELL-TATJÉ, 2015; GEORGE; BOCK, 2011a; MAGRETTA, 2002), ou por tipologias derivadas conceitualmente da teoria, como o “modelo *freemium*” (GUDIENSEN, 2015; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Apesar dessas evidências, ainda existe uma lacuna sobre

os motivadores da inovação em modelos de negócios, tema novamente levantado por Demil, et al. (2015) na chamada especial do *Strategic Entrepreneurship Journal* lançada em março de 2015.

Os estudos sobre inovação em modelos de negócio abordam a mudança de modelos, deixando claro que existem alguns *triggers* que motivam esta mudança (SVEJENOVA; PLANELLAS; VIVES, 2010). Estes podem ser ativos, com características endógenas, ou reativos, quando respondem a ameaças exógenas (DEMIL; LECOCQ, 2010; KIM; MIN, 2015; MARTINS; RINDOVA; GREENBAUM, 2015). A maior parte destes *triggers* estão diretamente ligados ao empreendedor e suas decisões:

O assunto do modelo ou experimento – a firma ou negócio e suas pessoas – é parte conhecida do modelo, e do experimento com ele. Isso faz os modelos de negócios performativos de um modo particularmente reflexivo. Os experimentos que estes gerentes fazem em suas empresas envolvem seu próprio comportamento (BADEN-FULLER et al., 2010, p. 165).

Logo, apesar de considerar o modelo de negócio da empresa como unidade de análise, é preciso que o mesmo seja descrito pelo gestor da empresa cujas escolhas refletem o conceito do negócio (BATTISTELLA; BIOTTO; TONI, 2012; CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010; DAHAN et al., 2010; MCGRATH, 2010).

Por último, diversos autores apontam que mudar modelos de negócios é muito difícil, e que poucas empresas obtêm sucesso nesta tentativa (MCGRATH, 2010; OSIYEVSKYY; DEWALD, 2015; TEECE, 2010). Para que a empresa mude seu modelo de negócio é necessário mexer com o *status quo*, quebrando a inércia (CARAYANNIS; SINDAKIS; WALTER, 2015; CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010); e quanto maior forem as mudanças mais pressões os gestores vão sofrer para implantá-las (DOZ; KOSONEN, 2010; MARTINS; RINDOVA; GREENBAUM, 2015). Alguns autores apontam que empresas mais novas mostram menor resistência à mudança (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; TEECE, 2010); assim, seria mais fácil encontrar modelos de negócios disruptivos em novas empresas (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; DEMIL et al., 2015).

Diante destas evidências, foi escolhida a estratégia que guiou este trabalho, pois se mostrou a mais adequada, contribuindo teórica e empiricamente para o desenvolvimento da teoria de modelos de negócios. Com a proposta de investigar quais os principais *drivers* que afetam a mudança de modelos de negócio sob a perspectiva do empreendedor, a estratégia de pesquisa adotada foi a de estudos de casos múltiplos para construção de teoria, com base em Yin (1981)

e Eisenhardt (1989). De acordo com esta metodologia de pesquisa, os *drivers* investigados no estudo deveriam resultar de evidências teóricas, com base na revisão de literatura. Esta orientação levou a uma segunda rodada de revisão de literatura, porém com uma perspectiva *concept-centric*, onde se buscaram conceitos semelhantes em mais de um autor:

As tabelas e figuras podem ser um meio eficaz de comunicar as principais conclusões e *insights*. No entanto, as tabelas não podem ser meramente listas de artigos. Eles precisam agregar valor ao categorizar artigos baseados em um esquema que ajude a definir a área de assunto, tais como tipos de variáveis analisadas, níveis de análise, as lacunas na literatura, ou outras questões teóricas importantes (WEBSTER; WATSON, 2002, p. xvii).

O Quadro 3 foi estruturado a partir da segunda rodada de revisão da literatura, e sua construção foi baseada na perspectiva *concept-centric*, alinhando os conceitos-chave conforme evidenciados pela teoria (WEBSTER; WATSON, 2002).

Na busca pelos principais *drivers* que motivam a mudança de modelos de negócio, três grandes categorias foram derivadas, sendo duas motivadoras da mudança e uma de resistência à mudança do modelo de negócio da empresa; em cada categoria três *drivers* foram encontrados, entretanto não houve sustentação teórica para mantê-los, restando ao final cinco *drivers* que foram divididos entre ativos, reativos e de resistência a mudança:

- **Drivers Ativos – Gatilhos de mudança endógenos à empresa:** Direção Estratégica, Criatividade;
- **Drivers Reativos – Gatilhos de mudança exógenos à empresa:** Contexto Econômico, Stakeholder;
- **Drivers de Resistência à Mudança – Drivers internos da empresa que dificultam a mudança do modelo de negócio:** Lógica dominante da firma.

Quadro 3: Segunda fase de revisão de literatura - *concept-centric*

<b>Drivers descobertos</b>		<b>Autores referenciados</b>
<i>Drivers Ativos</i>	Direção Estratégica	Aversa, Furnari e Haefliger (2015); Basile e Faraci (2015); Casadesus-Masanell e Ricart (2010); Chesbrough e Rosenbloom (2002); Cucculelli e Bettinelli (2015); Gudiksen (2015); Demil eLecocq (2010); Chesbrough (2010); Osiyevskyy e Dewald (2015); Zott e Amit (2010); Johnson, Christensen e Kagermann (2008); Magretta (2002); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998); Porter (1985); Teece (2010); Amit e Zott (2001); Baden-Fuller e Haefliger (2013); Gambardella e McGahan (2010); George e Bock (2011).

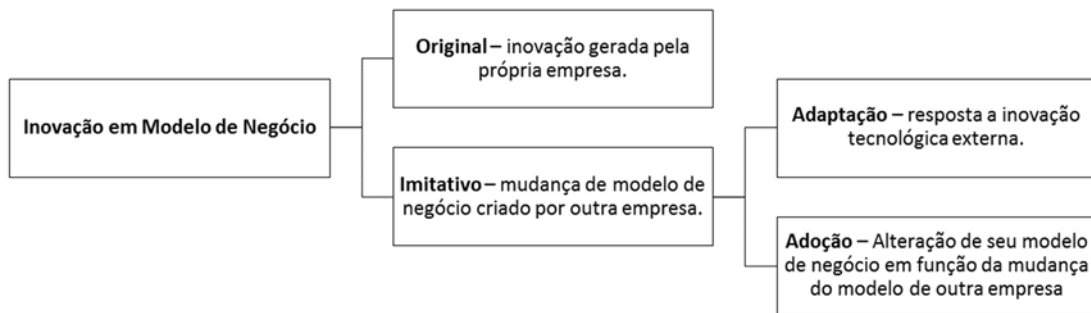
	Criatividade	Sitoh, Pan e Yu (2014); Svejenova, Planellas e Vives (2010); Demil e Lecocq (2010); Doz e Kosonen (2010); McGrath (2010); Osiyevskyy e Dewald (2015); Baden-Fuller e Morgan (2010); Winter e Szulanski (2001); Johnson, Christensen e Kagermann (2008); Verganti (2008); Matzler (2013); Amit e Zott (2001); Brandenburger e Nalebuff (1996); Cucculelli e Bettinelli (2015); Gudiksen (2015); Chesbrough e Rosenbloom (2002); Chesbrough (2010).
<i>Drivers</i> Reativos	Contexto Econômico	Bos e Millone (2015); Chesbrough e Rosenbloom (2002); Köhler (2015); Zott e Amit (2008); Demil e Lecocq (2010); Aspara et al. (2011); Siggelkow (2001); McGrath (2010); Chesbrough (2010); Teece (2010); Baden-Fuller e Morgan (2010); Amit e Zott (2001); Svejenova, Planellas e Vives (2010); Winter e Szulanski (2001); Porter (1985); Williamson (2000); Williamson (2010); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998).
	<i>Stakeholder</i>	Chesbrough e Rosenbloom (2002); Muzellec, Ronteau e Lambkin (2015); Demil e Lecocq (2010); Itami e Nishino (2010); Chesbrough (2010); Gerasymenko, De Clercq e Sapienza (2015); Baden-Fuller e Haefliger (2013); Baden-Fuller e Morgan (2010); Carayannis, Sindakis e Walter (2015); Svejenova, Planellas e Vives (2010); Doz e Kosonen (2010); Teece (2010); Freeman (1984); Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010); Mitchell, Agle e Wood (1997); Osterwalder e Pigneur (2010); Magretta como ob(2002).
<i>Drivers</i> de Resistência a Mudança	Lógica Dominante da Firma	Doz e Kosonen (2010); Chesbrough e Rosenbloom (2002); Siggelkow (2001); Chesbrough (2010); Martins, Rindova e Greenbaum (2015); Gerasymenko, De Clercq e Sapienza (2015); Battistella, Biotto e Toni (2012); Casadesus-Masanell e Ricart (2010, 2011); Prahalad e Bettis (1986); Brea-Solís, Casadesus-Masanell e Grifell-Tatjé (2015); Dahan et al. (2010); Teece (2010); Danneels (2011); Kor e Mesko (2013).

Fonte: Elaborado pelo autor

Algumas ressalvas devem ser feitas. Primeiro, nesta pesquisa foi considerada como inspiração para a categorização dos *drivers* ativos e reativos para inovação de modelos de negócios a taxonomia de Kim e Min (2015), que classificaram os *drivers* de duas formas: “*original*”, de origem endógena, e “*imitative*”, de origem exógena. Entretanto, por tratarem necessariamente de inovação tecnológica em seu trabalho, Kim e Min (2015) apresentam uma definição mais restrita da ação da inovação no modelo, que limitaria a busca pelos *drivers* de inovação na presente pesquisa (Figura 4). Por exemplo, os autores usam uma subdivisão para a categoria “*imitative*” em duas outras categorias - “*adoption*”, em que a empresa descarta a tecnologia antiga e usa apenas a nova, e “*addition*”, na qual a empresa adiciona a nova tecnologia ao seu modelo de negócio, mantendo a antiga (KIM; MIN, 2015, p. 36). Sob esta perspectiva os autores trabalham com a noção de imitação de Winter e Szulanski (2001). Esta restrição da definição

impede a utilização irrestrita desta categorização na busca por *drivers* na presente pesquisa, por se tratar de *drivers* de inovação em modelos de negócio, portanto extrapolando os limites da empresa com suas parcerias, além levar em conta a perspectiva do empreendedor neste processo (BADEN-FULLER; MORGAN, 2010; TEECE, 2010).

Figura 4: Categorização de inovação em modelos de negócio



Fonte: Kim e Min (2015)

Todos os *drivers* foram derivados da teoria, com base na estratégia de pesquisa de Eisenhardt (1989) e na revisão de literatura baseada na busca *author-centric* e *concept-centric*, sugerida por Webster e Watson (2002). São utilizados neste trabalho cinco *drivers* que afetam a inovação do modelo de negócio - dois motivadores ativos, dois motivadores reativos e um fator de resistência à mudança -, entretanto, na revisão outros *drivers* surgiram e foram descartados por não se encontrar embasamento suficiente na teoria para sustentá-los; se a revisão de literatura contasse com mais artigos, acredita-se que esses *drivers* poderiam ser considerados.

O fator tecnologia surge frequentemente na teoria como causador de inovação em modelos de negócio, tal como o advento da internet que alterou a forma de pensar do cliente (AMIT; ZOTT, 2001; TEECE, 2010); entretanto, alguns autores argumentam que a tecnologia em si não é fonte de vantagem competitiva, e sim a criação de um bom modelo de negócio que sustente a monetização da nova tecnologia (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002) Para rebater esta visão, Baden-Fuller e Morgan (2010) observam que o modelo de negócio tem a característica de amplificar o efeito tecnológico no mercado: “mudar a receita - ou, mais radicalmente, o prato - vai mudar o valor da tecnologia para o modelo de negócio e seus requisitos ingrediente/recursos” (p. 166). Teece (2010) é ainda mais enfático ao salientar que a tecnologia *per se*, sem apoio, pode incorrer em fracasso avassalador:

Inovação tecnológica sem uma estratégia de comercialização é tão susceptível de levar à (auto) destruição de empresas criativas [...] inovação tecnológica é

frequentemente assumida por alguns para levar ao sucesso comercial. Isto raramente acontece (TEECE, 2010, p. 184).

Os insucessos de empresas que desenvolveram tecnologias, sem observar sua forma de fazer negócio, estão explícitos na teoria e são amplamente estudados, como os casos das empresas Xerox (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; CHESBROUGH, 2010) e Smith Corona (DANNEELS, 2011). Existem, porém, empresas que obtêm sucesso com uso de tecnologia sustentada pelo modelo de negócio, como é o caso da Netflix (TEECE, 2010) e do lançamento do Nespresso pela Nestlé (MATZLER, 2013). Diante destas evidências, nesta pesquisa foi considerado que tecnologia, apenas, não é fonte de vantagem competitiva, mas a formulação e boa aplicação do modelo de negócio, que requer a criatividade do empreendedor; logo, nesta pesquisa é dada maior ênfase ao fator criatividade, que contribui para o desenvolvimento do modelo, e às características distintivas de cada modelo estudado.

## **2.5 DRIVERS ATIVOS**

Alguns trabalhos pesquisaram a inovação em modelos de negócios em diversos setores, baseados ou não em tecnologia (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2011; CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002). Eles listam alguns *drivers* que levam à inovação do modelo de negócio da empresa, em cada setor, que são os motivadores da mudança. Alguns desses *drivers* foram considerados nesta pesquisa,, alinhados à estratégia e ao método proposto (EISENHARDT, 1989). Os *drivers* foram separados em duas categorias: os ***drivers ativos*** são deliberados, motivados pela própria empresa na busca pela vantagem competitiva, por meio da reconfiguração dos componentes do modelo, sendo estes considerados endógenos por terem sua origem dentro da empresa (KIM; MIN, 2015). Eles são apresentados a seguir.

### **2.5.1 DIREÇÃO ESTRATÉGICA**

A direção estratégica se revelou um dos motores para a geração de inovação em modelos de negócios segundo a teoria revisada, pois de acordo com o direcionamento adotado pela empresa a configuração do modelo de negócio é alterada (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010; OSIYEVSKYY; DEWALD, 2015). Uma das grandes dificuldades, no início do desenvolvimento teórico, era separar o modelo de negócio da estratégia adotada pela empresa, dado que a origem de ambas está diretamente ligada à criação de valor em administração estratégica (BADEN-FULLER; MANGEMATIN, 2013; BASILE; FARACI, 2015). Segundo Magretta (2002), enquanto o modelo de negócio consiste na adequação de um sistema de componentes e de como eles se ajustam, a estratégia trata de outra questão fundamental, a competição. “O modelo de negócio descreve um sistema, e como as peças de um negócio se



encaixam. Mas ele não leva em conta um fator de dimensão crítica do desempenho: competição” (p. 6). Em seu trabalho, Casadesus-Masanell e Ricart (2010) desenvolveram a relação entre estratégia, modelo de negócio e tática; de acordo com os autores, o modelo de negócio da empresa se reconfigura para atender à demanda do direcionamento estratégico adotado, e a tática tem um campo reduzido de atuação dentro das possibilidades que o modelo de negócio da empresa permite (p. 196). Em suma, cada novo direcionamento determinado pela estratégia envolve a articulação de ativos e capacidades para atingir o desempenho desejado por meio do modelo de negócio (ZOTT; AMIT, 2010).

Um exemplo dos efeitos da direção estratégica da empresa sobre o modelo de negócio é a reconfiguração do modelo (GEORGE; BOCK, 2011a). Com a mudança desta direção se altera todo o modelo de negócio, a proposta de valor e as táticas empregadas pela empresa na competição, como observaram Aversa, Furnari e Heefliger (2015), que estudaram o modelo de negócio das escuderias que concorrem na Fórmula 1. De acordo com esses autores, uma explicação para a subsistência do grande número de escuderias se deve aos variados modelos de negócio adotados por elas, pois apenas uma escuderia ganha a corrida, em cada Grande Prêmio, e apenas uma conquista o campeonato. As escuderias que conseguem conquistar vitórias ao longo da temporada possuem um tipo de modelo de negócio, outras sobrevivem da criação de capital intelectual de alto nível (patente), que posteriormente é vendido para outras escuderias, e existe ainda outro modelo de negócio no qual a empresa desenvolve tecnologia para vender para outras escuderias. Esses modelos de negócios distintos dentro de um mesmo contexto ocorrem pela direção estratégica das empresas, e reafirmam a visão de outros autores, como Gambardella e McGahan (2010), que observaram este mesmo movimento em empresas que desenvolvem novos sistemas apenas para vender para outras, inclusive para os concorrentes.

A direção estratégica que orienta o modelo de negócio da empresa foi observada também por Demil e Lecocq (2010), que perceberam que isto se dá de duas formas: a) pelas mudanças voluntárias do empreendedor, que rearticula os componentes centrais do modelo para atender a nova demanda estratégica; e b) mudanças emergentes que são originadas além dos limites da empresa, por alterações no contexto de sua atuação. A mudança de estratégia voluntária é, em geral, incentivada para melhorar a performance da empresa (DEMIL; LECOCQ, 2010, p. 243).

O direcionamento estratégico escolhido pela empresa relaciona os ativos e capacidades, alterando o modelo de negócio de forma sistêmica para gerar uma vantagem competitiva em

relação aos seus concorrentes, e quanto mais instável é o ambiente mais difícil a escolha da estratégia (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; CHESBROUGH, 2010; PORTER, 1985; ZOTT; AMIT, 2010). Como argumenta Porter (1985), a tecnologia sozinha não é fonte de vantagem competitiva, haja vista que é muito fácil de se copiar; entretanto, a formulação de um modelo de negócio inovador pode construir capacidades através da articulação dos componentes do modelo, que gerem um ativo intangível muito difícil de ser copiado (CUCCULELLI; BETTINELLI, 2015). Um exemplo de empresa que inova para desenvolver novos produtos dentro de seu modelo de negócio, de maneira deliberada e planejada, é a Procter & Gamble, cujo modelo de negócio inclui o direcionamento para inovação (JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008).

O fato de as empresas inovarem por meio da direção estratégica implica a geração de vantagem competitiva (PORTER, 1985; TEECE, 2010), e para tal é necessária a articulação com o modelo de negócio para gerar valor para o cliente (GUDIENSEN, 2015; ZOTT; AMIT, 2010). A estratégia define o posicionamento que a empresa deseja adotar em relação aos seus clientes e concorrentes. Em empresas novas, o posicionamento é mais evidente, pois elas precisam ganhar espaço e, muitas vezes, para competir com as empresas estabelecidas, elas podem incorrer em riscos demais, forçando a adoção de uma nova forma de atuar (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002). Esta visão remete à escola de posicionamento estratégico (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998), que classificaram este tipo de visão da estratégia como deliberada realizada: “intenções que são plenamente realizadas podem ser chamadas estratégias deliberadas. Aquelas que não são realizadas em tudo podem ser chamadas de estratégias não realizadas” (p. 11).

## **2.5.2 CRIATIVIDADE/EXPERIMENTAÇÃO**

O segundo fator ativo encontrado na teoria foi a habilidade e criatividade do empreendedor em realizar experimentações de novos conceitos de negócios ou produtos que alterem o modelo de negócio da empresa (MCGRATH, 2010; SVEJENOVA; PLANELLAS; VIVES, 2010). Svejénova, Planellas e Vives (2010) avaliaram um modelo de negócio individual, a partir das criações de um *chef* de cozinha, no qual identificaram alguns *triggers* que o levavam a inovar em seu modelo de negócio pessoal e, por consequência, no de sua empresa. O que os autores denominaram *liberdade criativa* o levava a experimentar diversas combinações de receitas, e os *triggers* se subdividiam em três categorias que mudavam de acordo com o estágio de maturidade do negócio:

1. *Quest for authenticity* – o empreendedor busca se destacar no mercado em que atua, inovando a forma de operar e desenvolvendo capacidades para criar valor para o cliente;
2. *Quest for recognition* – o empreendedor busca justificar perante o público a sua proposta de valor;
3. *Quest for influence* – o empreendedor busca avançar além dos limites da empresa e compartilha seus resultados, influenciando os concorrentes. (SVEJENOVA; PLANELLAS; VIVES, 2010, p. 419)

Esta distinção entre as fases expostas por Svejnova, Planellas e Vives (2010) e a visão de que o empreendedor é peça fundamental na mudança do modelo de negócio é confirmada por outros autores. De acordo com Baden-Fuller e Morgan (2010), o empreendedor tem um conhecimento tácito muito amplo a respeito dos elementos do modelo de negócio, que deve ser levado em conta na sua descrição. Por causa deste conhecimento, e por fazer parte do negócio, o empreendedor o aplica no negócio e isto torna o modelo de negócio flexível para inovar (2010, p. 165). Segundo Sitoh, Pan e Yu (2014), o modelo de negócio pode mudar de acordo com o estágio de desenvolvimento da empresa, e empresas mais novas tendem a ser mais flexíveis acerca de mudanças drásticas, pois têm menor aversão ao risco (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; DEMIL; LECOCQ, 2010; DOZ; KOSONEN, 2010; OSIYEVSKYY; DEWALD, 2015). Em relação a “*quest for influence*” e seus efeitos no mercado, Winter e Szulanski (2001) já haviam observado que, com o destaque do negócio inovador, ele tenderia a ser copiado como forma de replicação.

Outra característica do empreendedor para mudar o modelo de negócio da empresa é a constante experimentação de novas técnicas ou novos produtos (DEMIL; LECOCQ, 2010; DOZ; KOSONEN, 2010; MCGRATH, 2010; SVEJENOVA; PLANELLAS; VIVES, 2010). Para McGrath (2010), há empresas cuja orientação do modelo de negócio é voltada para inovação, e nelas existe constante experimentação, devido ao ambiente complexo e incerto. Seguindo esta linha a Apple desenvolveu a combinação do iPod com o iTunes, uma mistura de produto e serviço, que agregou um enorme valor, oferecendo aos clientes uma nova experiência, ao usar seus serviços de baixar músicas via *web* a baixo custo (JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008; VERGANTI, 2008). Outro exemplo de inovação disruptiva é o Nespresso, desenvolvido pela Nestlé, que alavancou o faturamento da linha em 30%, de 2000 a 2009, mediante um conceito simples e inovador, que permite ao consumidor experimentar uma gama de sabores diferentes em cápsulas, em vez de ser obrigado a comprar um pacote de

500 g de apenas um sabor. Este processo agregou valor ao produto pela nova experiência, e cada capsula tem um custo baixo (MATZLER, 2013).

Esta característica de agregação de valor por meio da tecnologia já havia sido levantada por Amit e Zott (2001), que a classificaram como complementaridade, onde a união dos recursos gera um valor maior do que a simples existência de cada um deles. Estes recursos complementares muitas vezes podem ser conseguidos com os concorrentes, num jogo de coopetição (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996).

A criatividade como fator de mudança de um modelo de negócio está intrinsecamente ligada à experimentação e à direção para inovação do modelo (MCGRATH, 2010), e tem o empreendedor como centro da inovação, pois é a partir da sua ideia ou da abertura a novos caminhos que se apresenta o motor da inovação para o modelo de negócio (BADEN-FULLER; MORGAN, 2010; CUCCULELLI; BETTINELLI, 2015; GUDIENSEN, 2015). Isto resulta em menos riscos, principalmente no início do negócio (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; CHESBROUGH, 2010; DEMIL; LECOCQ, 2010), pois com a experimentação o empreendedor diminui os riscos de erros ao implementar a inovação (MCGRATH, 2010).

## **2.6 DRIVERS REATIVOS**

Os *drivers reativos* apresentados nesta pesquisa são aqueles motivadores de inovação no modelo de negócio da empresa, cuja origem é exógena (KIM; MIN, 2015). Estes são motores emergentes de inovação que podem ocasionar grandes transformações ou reconfigurações do modelo de negócio, seja por intermédio de um avanço tecnológico ou por parcerias (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; DAHAN et al., 2010).

### **2.6.1 CONTEXTO ECONÔMICO**

Apesar de muito explorado o fenômeno das empresas que entram no mercado inovando e alterando o setor, existem aquelas que não possuem esta capacidade e muitas vezes copiam modelos de negócio de sucesso de outras empresas (BADEN-FULLER; MORGAN, 2010; TEECE, 2010). Para Baden-Fuller e Morgan (2010), uma das características mais importantes da teoria de modelo de negócio é destacar as nuances importantes do modelo, que podem se tornar exemplos e, posteriormente, ser adotadas por outras empresas. De acordo com Chesbrough e Rosenbloom (2002), imitar é uma maneira muito mais fácil de inovar do que desenvolver a inovação internamente, e assim como na inovação endógena, a adaptação ao contexto também é mais facilmente implantada em empresas novas do que em empresas já estabelecidas no mercado, pois as primeiras contam com menos recursos e estruturas mais

flexíveis, que forçam a busca constante por novas formas de se fazer negócio (TEECE, 2010; ZOTT; AMIT, 2008).

Algumas características exógenas das empresas, que influenciam a mudança do modelo de negócio, podem ter efeito sobre um setor inteiro como as mudanças no contexto econômico (KÖHLER, 2015). Como o fator tecnológico, que culminou com o surgimento e expansão acelerada das “empresas.com”, a queda dos custos e quebra de barreiras do comércio global levaram diversas empresas a operar da mesma forma, inflando o mercado com excesso de oferta sem demanda, e este excesso acelerou o encerramento deste ciclo, eliminando grande parte dessas empresas (MCGRATH, 2010; SVEJENOVA; PLANELLAS; VIVES, 2010; WINTER; SZULANSKI, 2001). O movimento de criação de *e-shops* a princípio parecia inovador, mas se tornou rapidamente insustentável devido à crescente quantidade de empresas semelhantes concorrendo por uma demanda estabilizada. Para muitas empresas, a melhor forma de inovação é copiar a inovação de outras precursoras (WINTER; SZULANSKI, 2001).

De acordo com Williamson (2010), o ajuste natural que ocorre com a queda acelerada nos custos de tecnologia, por causa do desenvolvimento econômico, já inviabilizaram duas das estratégias genéricas de Porter (PORTER, 1985): a) competição por baixo custo, que devido aos altos níveis de produção e custo baixo para todos, na cadeia global de produção, torna a margem para esta estratégia muito estreita; e b) diferenciação através da tecnologia, que se tornou inviável por causa do fenômeno ocorrido em economias emergentes como Brasil e China, que alavancaram o consumo na última década, dificultando a criação de diferenciação em bases puramente tecnológicas.

O exemplo das empresas de manufatura chinesas expõe como o contexto econômico pode alterar o modelo de negócio de muitas empresas. Dado seu índice populacional e leis trabalhistas, a China é capaz de oferecer diversos produtos industrializados a um custo imbatível por outros países (WILLIAMSON, 2010). Por esta razão, muitas empresas passaram a realocar sua produção na China e em outros países em desenvolvimento, enquanto mantêm sua competência central em outros locais, como fez a Embraer:

Embraer do Brasil, por sua vez, conquistou uma grande fatia do mercado de jatos regionais do mundo, combinando sua tecnologia de núcleo e capacidade de integração de sistemas, com 11 parcerias de risco que abrangem o mundo, permitindo-lhe trazer tecnologia global de ponta a seus produtos com valor incomparável (WILLIAMSON, 2010, p. 345).

O crescimento econômico de países em desenvolvimento não apenas tornou os custos de produção mais baratos, como também colaborou para o aumento da demanda global por produtos de todos os tipos (WILLIAMSON, 2010).

O movimento de empresas que agem de maneira similar em contextos econômicos similares pode ser explicado pela Teoria Institucional. Segundo Williamson (2000), as mudanças no nível de governança tendem a ocorrer mais facilmente, gerando inovações radicais (ASPARA et al., 2011).

Em seu estudo sobre a mudança de modelo de negócio no Arsenal Football Club, time de futebol inglês, Demil e Lecocq (2010) descobriram que os efeitos da mudança no contexto institucional funcionaram como gatilho para a mudança do modelo de negócio do clube. O desastre ocorrido no estádio *Hillsborough*, onde 96 torcedores do Liverpool Football Club morreram, em 1989, originou uma lei que diminuiu a capacidade de todos os estádios ingleses, inclusive o do Arsenal, resultando em uma queda abrupta no faturamento. Assim, o contexto institucional engatilhou a mudança de modelo de negócio do Arsenal e a construção do seu novo estádio, mais moderno. Outro evento importante foi a venda dos direitos de transmissão da *Premier League*<sup>2</sup>, que, com uma nova divisão de recursos com valores maiores, alavancou a mudança do modelo de negócio. Em ambos os casos o contexto legal serviu como gatilho, tanto positivo quanto negativo, para a mudança do modelo de negócio do Arsenal (DEMIL; LECOCQ, 2010, p. 237).

De acordo com a teoria, o contexto econômico age como um motor reativo da mudança, no sentido de diminuição dos custos de produção tecnológica e quebra de barreiras (MCGRATH, 2010; TEECE, 2010; WILLIAMSON, 2010). Dada a sua característica global exógena, este fator afeta todas as empresas de um determinado setor de forma semelhante, forçando uma mudança emergente, por uma empresa nova ou estabelecida (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998; WILLIAMSON, 2010). Porém, as empresas estabelecidas precisam tornar suas estruturas mais flexíveis, para se adaptarem a estas mudanças mais rapidamente (TEECE, 2010).

---

<sup>2</sup> *Premier League* é o nome da liga de clubes do Reino Unido que organiza o campeonato local de futebol denominado *Barclays Premier League*.

## 2.6.2 PRESSÃO DO *STAKEHOLDER*

De acordo com Freeman (1984), *stakeholder* é todo indivíduo ou grupo que afeta ou é afetado pelos resultados da empresa, logo o *stakeholder* é aquele que tem algum poder de influência sobre a empresa, independente de pertencer ou não à organização. Segundo Mitchell, Agle e Wood (1997), um grande debate se dá em torno da definição de quem exatamente seriam estas pessoas afetadas e que afetam a estabilidade da organização, e questiona quão ampla ou estreita deve ser esta relação com a empresa. Para esses autores, para avaliar o *stakeholder* deve-se levar em conta três atributos críticos: poder, legitimidade e urgência (p. 879).

Todo o desenvolvimento da teoria de modelos de negócio é baseada na evolução tecnológica que mudou o contexto econômico e social, mais especificamente o advento da internet, que permitiu aos consumidores acesso à informação e a mercados globais, tornando-os o centro da atenção das empresas (BADEN-FULLER; MORGAN, 2010; ITAMI; NISHINO, 2010; TEECE, 2010). Assim, o cliente é o *stakeholder* mais evidente na motivação das empresas para a mudança do modelo de negócio. Existem outras partes que podem ser *drivers* da inovação no modelo de negócio e que estão menos aparentes; segundo Yunus, Moigeon e Lehmann-Ortega (2010), para o desenvolvimento de um negócio social deve-se levar em conta todos os *stakeholders*. Para Carayannis, Sindakis e Walter (2015), a influência do *stakeholder* na mudança do modelo de negócio da empresa varia de acordo com o tamanho da empresa:

Empresas estabelecidas, em particular, enfrentam a barreira da responsabilidade em relação à inovação do modelo de negócio. Em grandes organizações, várias partes interessadas poderiam ser responsáveis por inovar o modelo de negócio, mas a alta gestão frequentemente atribui a responsabilidade aos gerentes de nível médio (CARAYANNIS; SINDAKIS; WALTER, 2015, p. 91).

Em alguns casos o *stakeholder* é representado pelo investidor ou *Venture Capitalist* (VC), que na maioria das vezes tem experiência prévia em outros negócios e mercados, e com base nessa experiência força as empresas mais novas a mudar seus modelos de negócio, antevendo movimentos de mercado (GERASYMENKO; DE CLERCQ; SAPIENZA, 2015). Em geral os empreendedores novos não têm muita experiência sobre mercados, e a ajuda do VC vai além de financiamento e governança. Muitas vezes há pressão do VC pela mudança do modelo de negócio, ao perceber que o atual modelo não está funcionando, incentivando assim o empreendedor a arriscar e inovar mais (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; CHESBROUGH, 2010). De maneira semelhante ocorre nos modelos de negócio em *e-Business*, nos quais, segundo Muzellec, Ronteau e Lambkin (2015), o *stakeholder* é fundamental para a

mudança no modelo de negócio ao incentivar a evolução do modelo B2C<sup>3</sup> para B2B<sup>4</sup> e B2B&C<sup>5</sup>. Esta visão é semelhante à de Svejnova, Planellas e Vives (2010), que arguem que o conhecimento prévio e a experiência da equipe contribuem para a coerência no desenvolvimento da inovação do modelo de negócio, mediante a integração da equipe (DEMIL; LECOCQ, 2010; SVEJENOVA; PLANELLAS; VIVES, 2010). Porém, apenas a experiência prévia dos atores envolvidos no processo de mudança de modelo de negócio não é suficiente para que esta ocorra de forma tranquila e segura. Apesar de ela ser preponderante no processo, os dados sobre o mercado também são cruciais para que essa mudança possa ocorrer (CHESBROUGH, 2010).

Entretanto, a influência do *stakeholder* pode ser negativa, levando a mudanças drásticas como o exemplo ocorrido em 1989, quando 96 torcedores do Liverpool Football Club morreram no estádio *Hillsborough*. Este evento forçou a criação de uma série de regras de segurança para a utilização dos estádios na Inglaterra, e reduziram a capacidade do estádio do Arsenal Football Club de 60.000 para 38.000 espectadores, o que impactou negativamente a arrecadação do clube e colaborou para a mudança do modelo de negócio, que veio a ocorrer nos anos seguintes (DEMIL; LECOCQ, 2010). Este é um exemplo de como o *stakeholder* pode ser o gatilho da mudança do modelo de negócio da empresa, de forma negativa.

Um dos temas centrais da teoria do modelo de negócio é sua característica única de articulação de seus componentes, como recursos-chave e proposta de valor, de forma sistêmica e que ultrapassa os limites da empresa com parcerias-chave (BADEN-FULLER; MANGEMATIN, 2013; DOZ; KOSONEN, 2010; MAGRETTA, 2002; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Nesse sentido, levar em consideração todos os que afetam ou são afetados pela empresa, para gerar a proposta de valor, reforça a relevância do *stakeholder* como um dos *drivers* para a mudança do modelo (CARAYANNIS; SINDAKIS; WALTER, 2015; SVEJENOVA; PLANELLAS; VIVES, 2010).

## **2.7 DRIVER DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA**

Além dos *drivers* ativos e reativos que disparam a mudança do modelo de negócio (KIM; MIN, 2015), também foram encontrados na teoria *drivers* de resistência à inovação, que são abordados como grandes percalços para os empreendedores na busca pela inovação do modelo de negócios (GERASYMENKO; DE CLERCQ; SAPIENZA, 2015). Todos os *drivers*

---

<sup>3</sup> *Business to Customer*

<sup>4</sup> *Business to Business*

<sup>5</sup> *Business to Business and Customer*



encontrados neste caso são endógenos à empresa - não foram localizados indícios suficientes para sustentar *drivers* exógenos de resistência à mudança.

### 2.7.1 LÓGICA DOMINANTE DA FIRMA

A teoria do modelo de negócios estuda como uma empresa inova na forma de fazer negócios para gerar valor ao cliente (TEECE, 2010), entretanto, muitas empresas têm dificuldade em mudar seu modelo de negócios e tendem a se manter inertes (GERASYMENKO; DE CLERCQ; SAPIENZA, 2015) De acordo com Doz e Kosonen (2010), muitas empresas evitam inovar, propositalmente, quando seu modelo de negócio gera bons resultados por muito tempo, e isto pode ser fatal para o negócio, como observado no caso da Smith Corona, do mercado das extintas máquinas de escrever eletrônicas (DANNEELS, 2011). Por isso alguns autores argumentam que mercados em constante turbulência podem ser bons para as empresas, pois ao saber lidar com mudanças elas se tornam mais flexíveis (DOZ; KOSONEN, 2010; TEECE, 2010).

Alguns autores afirmam que o modelo de negócio da empresa é formado por dois elementos básicos, que são escolhas e consequências (BATTISTELLA; BIOTTO; TONI, 2012; BREA-SOLÍS; CASADESUS-MASANELL; GRIFELL-TATJÉ, 2015; CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010, 2011; DAHAN et al., 2010; SITO; PAN; YU, 2014). Por exemplo, a escolha de aumentar preços está diretamente relacionada à disposição do cliente em pagar. Segundo Casadesus-Masanell e Ricart (2010), o modelo de negócio é formado por três tipos de escolhas: a) Escolhas Políticas – aquelas relacionadas às decisões que mudam o curso de uma ação; b) Escolhas de Ativos – decisões sobre a utilização de recursos tangíveis; e c) Escolhas de Governança – referem-se aos arranjos contratuais que a empresa prefere utilizar, e que limitam as decisões políticas ou de ativos (p. 198).

Dentre os *drivers* que podem fazer com que uma empresa não inove está a lógica dominante da firma, que é a forma como o empreendedor conceitua o negócio para a tomada de decisão e alocação de recursos, como desenvolvimento de produtos, distribuição ou propaganda (PRAHALAD; BETTIS, 1986) Esta lógica dominante é formada por três elementos da dinâmica gerencial: a) capital humano gerencial – a habilidade e conhecimento que moldam a forma de gestão do empreendedor, e é desenvolvida por meio da educação recebida e de suas experiências; b) capital social gerencial – é a capacidade desenvolvida pelo gestor para gerenciar recursos através de laços; e c) cognição gerencial – é a composição de crenças e costumes que moldam sua visão de mundo, e mapas mentais, por meio dos quais o gestor toma

decisões (KOR; MESKO, 2013). A teoria do modelo de negócio, tendo como ator da resistência à inovação o empreendedor, pode ser representada por estruturas cognitivas que representam as limitações para que o gestor possa criar valor: “para a administração da empresa, modelos de negócios também funcionam como uma representação subjetiva desses mecanismos, delineando como ela acredita que a empresa se relaciona com seu ambiente” (DOZ; KOSONEN, 2010, p. 371). Em ambientes de grande complexidade, os gestores tendem a usar a lógica dominante para fazer as escolhas que julgam mais acertadas naquela situação, que fazem sentido lógico naquele contexto específico; diante disto, a lógica dominante da firma pode ter um efeito negativo na mudança de modelo negócio, filtrando as escolhas e impedindo mudanças muito drásticas em empresas já estabelecidas. “O processo de filtragem dentro de uma empresa de sucesso estabelecido provavelmente impedirá a identificação de modelos que diferem substancialmente do modelo de negócio atual da empresa” (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002, p. 550).

Algumas empresas mantêm seu modelo de negócio há muito tempo. O Walmartt tem praticamente o mesmo modelo de negócio desde 1971, tendo passado por três CEOs diferentes e mudado apenas o mecanismo de alavancagem, porém manteve o cerne de baixo custo e eficiência operacional (BREA-SOLÍS; CASADESUS-MASANELL; GRIFELL-TATJÉ, 2015). A Xerox passou por diversas transformações incrementais, porém as inovações disruptivas dificilmente eram aceitas pelos gestores, já acostumados com o modelo de sucesso da empresa, e que evitavam correr riscos (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; CHESBROUGH, 2010). A Smith Corona também enfrentou muita resistência dos próprios membros da organização ao tentar inovar na criação de produtos (DANNEELS, 2011). Esses indícios mostram o quanto é difícil para uma empresa já estabelecida no mercado, e com modelo de negócio amplamente rentável, realizar inovações drásticas. Por outro lado, empresas novas têm baixa aversão a riscos, e por consequência, deve ser mínima a incidência deste tipo de *driver*.

A resistência das empresas à mudança não afeta apenas o gestor, mas também toda a corporação. Com o passar do tempo, utilizando um mesmo modelo de negócio cria-se um *status quo* dentro do grupo que também impede inovações disruptivas (SIGGELKOW, 2001). Estas são substituídas por inovações incrementais, como reação a pequenos estímulos, pois a percepção de estímulos mais complexos é ofuscada (DOZ; KOSONEN, 2010; MARTINS; RINDOVA; GREENBAUM, 2015; SIGGELKOW, 2001).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa teve como objetivo contribuir para a teoria de modelos de negócios, respondendo ao seguinte problema de pesquisa: **Quais os *drivers* para a inovação em modelos de negócios de startups?** Para que esta pergunta fosse respondida foi necessário derivar da teoria os *drivers* que motivam a inovação em modelos de negócios, para testar sua incidência no trabalho empírico e inferir possíveis variáveis a serem estudadas.

Para que estes objetivos fossem alcançados, a estratégia de pesquisa utilizada neste trabalho foi a de estudos de casos múltiplos para construção de teoria, de Eisenhardt (1989), uma abordagem analítica indutiva baseada em variância, pela qual, através do desenvolvimento empírico, se induz a relação entre as variáveis extraídas da teoria nos casos estudados. Langley e Abdallah (2011) apontam o desenvolvimento de uma teoria “gerando conjuntos de proposições formais a partir de evidências do estudo de caso, que é apresentado como adequado para situações em que pouco se sabe sobre um fenômeno ou onde as perspectivas atuais são conflitantes” (p. 110). A lógica estrutural da estratégia de construção de teoria é utilizada para incorporar variáveis derivadas da teoria que afetam a variável dependente, a unidade de análise (BACHARACH, 1989; GREGOR, 2006; LANGLEY et al., 2013; WEBSTER; WATSON, 2002). A opção por esta estratégia em detrimento de outras se deu pelo fato de a teoria de modelos de negócio já haver prosperado, em alguma medida, permitindo seu embasamento teórico para a derivação de *drivers*, tendo como fonte estudos anteriores (EISENHARDT, 1989); entretanto, ainda não é possível obter uma noção mais clara dos efeitos da inovação em modelos de negócio, pois seu desenvolvimento acerca da dinâmica da inovação ainda não está bem fundamentado (DEMIL et al., 2015). Uma das características mais importantes da estratégia de estudo de casos múltiplos para construção de teoria é a existência de uma fundamentação teórica *a priori*, que guia o estudo direcionando a busca no campo; o uso da teoria deve justificar também a escassez de fundamentação suficiente para se fazer um estudo hipotético-dedutivo de teste da teoria, justificando sua utilização: “pesquisadores também devem dar o passo adicional de justificar por que a pesquisa em questão é melhor abordada pela construção de teoria, em vez de pesquisas de testes de teoria” (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007, p. 26). Sendo assim, a estratégia de estudos de casos múltiplos se mostrou útil nesta pesquisa, considerando que já houve algum desenvolvimento da teoria ao longo dos últimos anos, e que serviu de base para a revisão da literatura que antecedeu o trabalho empírico (EISENHARDT, 1989), mas sua evolução tem sido difusa entre as três correntes de pesquisa: a) *e-Business Model*, b) *Business Model Strategy* e c) *Business Model Innovation* (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). O desenvolvimento de

qualquer teoria em ciências se dá por meio de levantamento teórico e teste empírico (KUHN, 1962); neste sentido, a estratégia adotada nesta pesquisa está alinhada com a visão de Zott, Amit e Massa (2011), que sugerem o desenvolvimento incremental da teoria de modelo de negócios no sentido de unificar as três linhas de estudos, levando em conta suas semelhanças e diferenças. Outra motivação para a adoção da construção de teoria por estudos de casos múltiplos proposta por Eisenhardt (1989) é que esta estratégia de pesquisa tem fundamentação e organização fortemente baseadas em estratégias bem estabelecidas (GLASER; STRAUSS, 1967; MILES; HUBERMAN, 1994; YIN, 1981).

### **3.1 SELEÇÃO DOS CASOS E UNIDADE DE ANÁLISE**

Dada a importância da teoria para o desenvolvimento da pesquisa, os casos foram selecionados por critério de relevância teórica (EISENHARDT, 1989; YIN, 2015). Para responder a questão de pesquisa seria necessário encontrar no campo casos que apresentassem características já observadas na teoria (EISENHARDT, 1989). Em trabalhos de testes de hipóteses usa-se amostra estatística, que é baseada no tamanho da população, para que se possa ter validade estatística, cabendo assim a generalização dos resultados da pesquisa (HAIR et al., 1998); já na amostragem teórica os casos selecionados devem conter elementos representativos para a teoria, e estes elementos devem ser escolhidos para expandir uma teoria emergente por meio de casos de tipos polarizados (EISENHARDT, 1989; GLASER; STRAUSS, 1967; YIN, 2015). Nesta seleção de amostragem teórica, diferentemente da amostragem estatística, não se aconselha que a escolha seja aleatória e sim proposital, para cobrir aspectos da teoria (EISENHARDT, 1989; GLASER; STRAUSS, 1967; YIN, 1981).

A amostra em pesquisa qualitativa envolve duas ações controversas: a) o pesquisador seleciona os limites do caso pelos aspectos que devem ser estudados na pesquisa, relacionados diretamente à questão de pesquisa (LINCOLN; GUBA, 1985; MILES; HUBERMAN, 1994); e b) simultaneamente, o pesquisador precisa criar um *framework* que exemplifique a teoria para sua própria visualização e auxílio na descoberta, confirmando os *drivers* vindos da revisão teórica (MILES; HUBERMAN, 1994). Este processo é semelhante nos estudos de casos múltiplos e em profundidade (EISENHARDT, 1989; MILES; HUBERMAN, 1994), entretanto, em estudos de casos múltiplos se maximiza a novidade do caso estudado mediante a seleção de casos similares que apresentem alguma característica-chave investigada (LANGLEY; ABDALLAH, 2011). Esta etapa foi realizada durante as duas fases de revisão da literatura, a primeira *centrada nos autores* e a segunda *centrada nos conceitos* similares expostos na primeira revisão (WEBSTER; WATSON, 2002), a revisão de teoria realizada na primeira fase

deste estudo mostrou que existiam *drivers* que poderiam motivar ou dificultar a inovação em modelos de negócios, que são: a) Direção Estratégica; b) Criatividade/ Experimentação; c) Contexto Econômico; d) Pressão do *Stakeholder*; e e) Lógica Dominante da Firma. Na busca por esses critérios foram selecionadas 4 startups cujo modelo de negócio apresenta características de inovação disruptiva, pois de acordo com as indicações vindas da teoria empresas mais novas tem mais chances de apresentar esta característica (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; DEMIL et al., 2015; TEECE, 2010). As características de inovação disruptivas no modelo de negócio de cada startup, justificando sua escolha está exposta no Quadro 4.

Quadro 4: Características de inovação disputativa dos casos

<b>Caso</b>	<b>Inovação disruptiva do modelo de negócio</b>
Caso SP	Entregas de encomendas colaborativa B2B, plataforma que une pessoas que precisam que entreguem seus produtos e pessoas que querem ganhar dinheiro fazendo entregas com seus veículos próprios.
Caso BV	Empréstimos sem intermediários P2P, fonte de crédito barato para micro e pequenos empreendedores e investimento seguro e rentável para investidores.
Caso MC	Avaliação de escolas feita por pais e alunos, ajuda pais na escolha da escola para os filhos e permite uma avaliação mais confiável para a escola.
Caso MZ	<i>Cash-back</i> sobre e-commerce, devolve parte do dinheiro gasto em cada compra realizada pelo consumidor.

Fonte: Elaborado pelo autor

A definição de startup que guiou a seleção para o estudo foi baseada na visão de Ries (2012), que diz que “startup é uma instituição humana desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza” (2012, p. 24), esta definição de Ries (2012) sobre startups que criam novos produtos ou serviços corrobora com o conceito de destruição criativa de Schumpeter (1961), este tipo de empresa pode alterar a forma tradicional de se fazer negócios. Empresas estabelecidas têm maior probabilidade de gerar inovações incrementais de produtos ou modelos de negócio (MCGRATH, 2010; OSIYEVSKYY; DEWALD, 2015; TEECE, 2010), inovações que geram menor atrito com o *status quo* (DOZ; KOSONEN, 2010). Entretanto, as inovações disruptivas são mais comumente encontradas em novas empresas, que entram em algum segmento de mercado inovando a forma de fazer negócios (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; DEMIL et al., 2015), o que justificou a escolha de novas empresas para constituir os casos estudados (EISENHARDT, 1989; YIN, 2015).

A unidade de análise é o foco central do estudo de caso, pois é através de sua distinção dentro do contexto que se encontram as diferenças e semelhanças entre os casos para comparação

(EISENHARDT, 1989; YIN, 1981). Para que fosse possível destacar e observar o modelo de negócio dos casos estudados dois critérios foram atendidos:

- Primeiro, um modelo de negócio de novas empresas tem suas características definidas por seus fundadores ou diretores, portanto foi de suma importância ter contato com essas pessoas, diretamente ligadas à idealização do negócio (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; TEECE, 2010; ZOTT; AMIT, 2010).
- Segundo, devido a suas características dinâmicas, uma forma de se observar um modelo de negócio é por intermédio de seus elementos-chave, como *clientes* e *proposta de valor*, como já observaram outros autores (BONAZZI; MEIRELLES, 2015; SPIETH; SCHNECKENBERG; RICART, 2014). Nesta pesquisa foi utilizado o *Business Model Canvas*, de Osterwalder e Pigneur (2010), para que se pudessem extrair as características-chave do modelo de negócio e comparar as diferenças e semelhanças entre os casos, expondo a unidade de análise em seu contexto.

### 3.2 DEFINIÇÃO DOS CONSTRUTOS A PRIORI E USO DA TEORIA

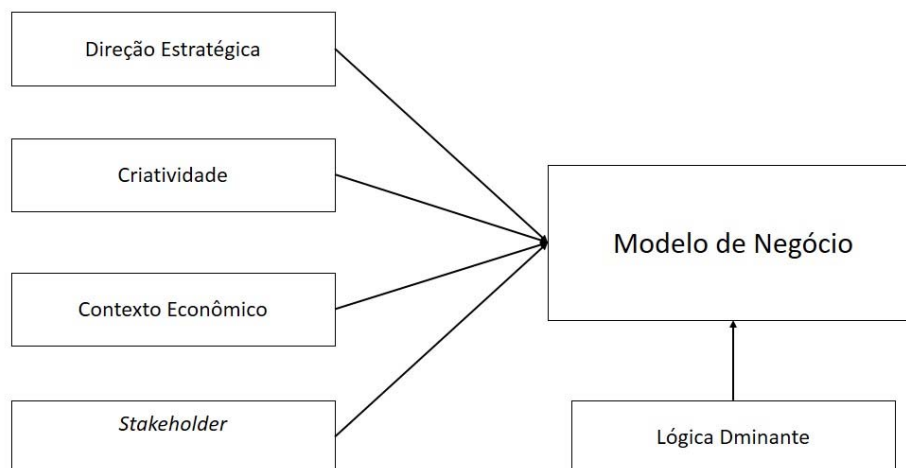
A teoria tem um papel fundamental na pesquisa baseada em estudos de casos, e é através do trabalho de revisão da literatura que se compreende o seu estado da arte (EISENHARDT, 1989; WEBSTER; WATSON, 2002; YIN, 2015). Nesse sentido, a síntese da revisão teórica age como uma lente para ajudar a compreender o fenômeno estudado, por meio de padrões que são comparados com o campo, em um processo iterativo (EISENHARDT, 1989; GLASER; STRAUSS, 1967). Desta forma, a teoria colaborou ao estreitar o foco da pesquisa, para que se fosse a campo com os conceitos previamente definidos, alinhados com a questão de pesquisa, para que esta pudesse ser respondida (EISENHARDT, 1989).

Nesta pesquisa, a revisão de literatura foi realizada pelo método *concept-centric*, por meio do qual se buscaram similaridades na teoria em diversos artigos, que foram agrupados e ofereceram *insights* sobre os possíveis desdobramentos que pudessem ser extraídos (WEBSTER; WATSON, 2002). Esta revisão gerou um quadro com os *drivers* que afetam de alguma forma a inovação de modelos de negócio (Quadro 3). O modelo *a priori* desta relação está identificado na Figura 5 (DEMIL; LECOCQ, 2010; KIM; MIN, 2015).

De acordo com o que apontou a revisão da teoria, a inovação em modelos de negócios é afetada por três tipos de *drivers*: os **Drivers Ativos**, que são motivações para a mudança de origem

endógena; os **Drivers Reativos**, que são motivações para a mudança de origem exógena, e os **Drivers de Resistência**, que são forças que impedem a mudança de origem endógena:

Figura 5: Modelo conceitual da relação entre os *drivers*



Fonte: Elaborado pelo autor

### **Drivers Ativos**

- Direção Estratégica é demonstrada na teoria como o direcionamento que a empresa busca ter no mercado, e que gera a inovação no modelo para alcançar este objetivo (AVERSA; FURNARI; HAEFLIGER, 2015; CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010).
- Criatividade é a característica do empreendedor em buscar a inovação do modelo de negócio de maneira objetiva, com baixa aversão a possíveis riscos (MCGRATH, 2010; SITO; PAN; YU, 2014; SVEJENOVA; PLANELLAS; VIVES, 2010).

### **Drivers Reativos**

- Contexto (Econômico/Social) é a influência do ambiente que afeta a inovação no modelo de negócio da empresa (BOS; MILLONE, 2015; SIGGELKOW, 2001; WILLIAMSON, 2010).
- *Stakeholder* é caracterizado pelo investidor, fornecedor, cliente ou outro agente afetado pela empresa, e que exerce influência para gerar a inovação do modelo de negócio

(BADEN-FULLER; MORGAN, 2010; CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; MUZELLEC; RONTEAU; LAMBKIN, 2015).

### ***Driver de Resistência***

- Lógica Dominante da Firma é o pensamento que domina não apenas o empreendedor, mas toda a empresa, e torna sua estrutura rígida, dificultando quaisquer tipos de inovação no modelo de negócio (DOZ; KOSONEN, 2010; GERASYMENKO; DE CLERCQ; SAPIENZA, 2015; MARTINS; RINDOVA; GREENBAUM, 2015).

Estes *drivers* derivados da teoria foram testados nos casos estudados nesta pesquisa para observar sua aplicação na realidade (EISENHARDT, 1989). No processo de comparação entre os *drivers* de inovação, o campo é fundamental para o desenvolvimento da teoria (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007; EISENHARDT, 1989); quando o autor se depara com literatura conflitante com a realidade surgem duas dificuldades a serem superadas: a validade interna, que questiona se os dados estão corretos, e somente procedimentos metodológicos bem detalhados podem deixar isto claro; e a generalização, que questiona se os dados são idiossincráticos e válidos apenas no contexto específico (EISENHARDT, 1989). Assim, o estudo de casos múltiplos colabora para evitar a idiossincrasia que a pesquisa empírica de caso único possa apresentar (YIN, 2015). Em caso de similaridade da teoria com o campo reforça-se o valor conceitual testado no estudo de caso (EISENHARDT, 1989).

### **3.3 COLETA DOS DADOS**

A coleta dos dados primários foi realizada em duas fases, mudando o tipo de participação do entrevistado da primeira para a segunda fase.

Para manter o sigilo todos os nomes dos entrevistados, das empresas e de terceiros citados nas entrevistas foram substituídos por siglas.

Na primeira etapa foi feita uma entrevista semiestruturada, de cerca de 110 minutos com **LP**, um dos fundadores de uma empresa do ramo de consultoria em inovação organizacional. Este contribuiu com sua experiência de mercado para complementar a elaboração dos questionamentos apresentados aos entrevistados dos demais casos, além de aumentar a validade interna do estudo, colaborando na triangulação e evolução do protocolo de pesquisa (EISENHARDT, 1989; YIN, 2015).

Com base na compreensão desta primeira coleta de dados, foram feitas as entrevistas para os casos, também semiestruturadas, com questões que contribuíssem para a descoberta dos *drivers*



de inovação extraídos da teoria (CRESWELL, 2010). O roteiro de questões foi registrado no protocolo de entrevistas apresentado no APÊNDICE C. Como entrevista semiestruturada, algumas questões únicas para cada caso surgiram e foram feitas ao entrevistado de acordo com o rumo da conversa, para evitar a perda de informações (CRESWELL, 2010; JOSSELSO, 2013; YIN, 2015). A entrevista com cada entrevistado durou em média 50 minutos (CRESWELL, 2010). Três deles eram os empreendedores fundadores, e um era o diretor de comunicação/comercial, desde a fundação da empresa.

Quadro 5: Entrevistados e meio de contato

<b>Entrevistado</b>	<b>Participação</b>	<b>Meio</b>
<b>LG</b>	Caso <b>SP</b>	Skype
<b>IS</b>	Caso <b>MZ</b>	Skype
<b>SG</b>	Caso <b>MC</b>	Hangout
<b>PD</b>	Caso <b>BV</b>	Pessoal

Fonte: Adaptado de Gama (2014)

Na formulação das questões foram utilizados critérios que melhor se adequassem à pesquisa (CRESWELL, 2010). Dada a relevância da teoria *a priori* para o estudo, ela funcionou como guia para as entrevistas, por meio de questões que ajudassem a responder o problema de pesquisa (CRESWELL, 2010; JOSSELSO, 2013).

Todos os contatos para a realização das entrevistas foram feitos por e-mail. Primeiramente foi enviado um e-mail padrão solicitando o acesso para entrevista (exposto no APÊNDICE A), e conforme a aceitação, seguia-se uma troca de e-mails ou contatos telefônicos para sanar quaisquer dúvidas que os entrevistados tivessem. Caso não houvesse sucesso no primeiro contato por e-mail era feito um segundo contato, da mesma forma.

Ao todo foram contatadas 12 novas empresas de tecnologia. Destas, duas não retornaram o primeiro contato; quatro responderam mas depois não retornaram os demais contatos; uma se negou a participar, e quatro aceitaram participar. O número de casos em estudo de casos múltiplos deve variar entre 4 a 10 casos segundo Eisenhardt (1989), sendo assim o critério de número de casos se justifica nesta pesquisa.

O primeiro contato para a entrevista com o especialista foi feito após ele haver participado como palestrante na Semana de Empreendedorismo na FGV/EAESP, e os contatos seguintes para agendamento foram feitos por e-mail.

No início da entrevista os participantes foram informados de que ela seria gravada para futura análise; também foram avisados de que, posteriormente, seria enviado um novo e-mail para formalizar todas as regras de sigilo de informação para a pesquisa (exposto no APÊNDICE B).

Notas de campo e observações foram escritas nas duas oportunidades de entrevistas realizadas pessoalmente, e auxiliaram a compor a triangulação; sua revisão permitiu lembrar detalhes que ocorreram durante a entrevista, e que foram úteis na análise (EISENHARDT, 1989; MILES; HUBERMAN, 1994; YIN, 2015). O Quadro 6 apresenta a lista de todas as fontes de dados utilizadas.

Quadro 6: Dados utilizados na pesquisa

<b>Tipo de dado</b>	<b>Fonte de dados</b>	<b>Comentários</b>
<b>Primários</b>	Entrevista com Especialista	Entrevista semiestruturada de aproximadamente 110 minutos com especialista em desenvolvimento e inovação organizacional. Entrevista realizada pessoalmente.
	Entrevista com Fundadores e Diretores das Empresas	Entrevista semiestruturada de 50 minutos com o empreendedor fundador/diretor de cada empresa. Uma foi feita pessoalmente ( <b>BV</b> ); as outras três foram feitas via Skype ou Hangout ( <b>MZ, SP e MC</b> )
	Notas de Campo	Durante as duas entrevistas feitas pessoalmente foram feitas anotações sobre o campo, <i>insights</i> para perguntas, sentimentos apresentados pelo entrevistado, formas do ambiente.
<b>Secundários</b>	Documentação dos casos	Por se tratar de startups, grande parte das informações oficiais, inclusive de funcionamento, estavam dispostas no próprio site da empresa, utilizado para confirmar as informações passadas nas entrevistas.
	Dados do e-Commerce	Site dedicado a informações acerca do cenário do e-commerce nacional e internacional, utilizado na triangulação para verificar informações.
	Plataforma CrunchBase <sup>6</sup> para Startups	Plataforma que conecta empreendedores para captação de investimentos, comum para muitos empreendedores e também para os entrevistados.
	Diário Oficial do União	Alguns dados demográficos do Brasil foram consolidados, aglutinados, e publicados no Diário Oficial
	Periódicos	Sites de notícias periódicas que abordam o tema de novas empresas e <i>Startups</i> , tecnologia e das empresas estudadas nos casos.

<sup>6</sup> Crunch Base, Plataforma que une empresa a investidores.

### 3.4 TRIANGULAÇÃO DOS DADOS

Uma importante fase que abrange o processo de coleta e análise dos dados é a triangulação (EISENHARDT, 1989), quando o pesquisador procura dados das mais diversas fontes possíveis para corroborar o resultado da pesquisa (EISENHARDT, 1989; YIN, 1981). Como observou Jick (1979): “em suma, dentro do método triangulação envolve essencialmente a verificação cruzada para a consistência interna ou confiabilidade, enquanto entre métodos triangulação testa o grau de validade externa” (p. 604).

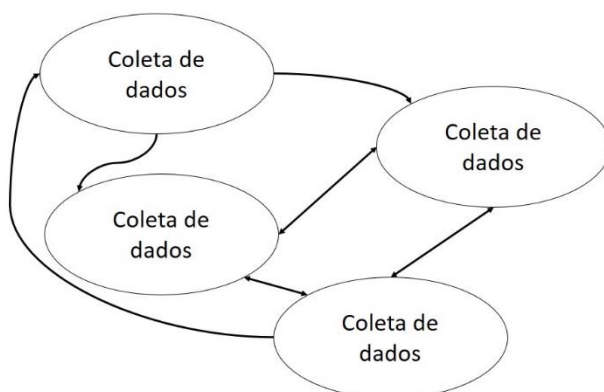
Com isso, os dados secundários foram úteis para a triangulação. Foram coletados e consultados alguns materiais que apresentassem relevância para o contexto dos casos e corroborassem as evidências da pesquisa. Alguns desses dados serviram para confirmar afirmações dos entrevistados *a posteriori*, como os dados demográficos do Brasil, levantados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] e apresentados no Diário Oficial da União de 27 de agosto de 2015; outros foram usados *a priori*, como a informação de que a SP teria recebido uma notificação de uma empresa estatal solicitando o fim de sua operação, dado disponível na internet que ajudou a ajustar a entrevista.

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com Miles e Huberman (1994), todo pesquisador carrega consigo alguma visão de mundo ou teoria prévia que embasa sua forma de coletar e analisar os dados, e um dos embates é sobre quão delimitada ou abrangente será a coleta dos dados na sua investigação. Os autores sugerem que buscas mais delimitadas são melhores para estratégias de pesquisa com construtos definidos, haja vista que este tipo de pesquisa tem um cunho confirmatório e busca a compreensão dos fenômenos para possíveis testes futuros (p. 17). O resumo do processo de análise está disposto no Quadro 7.

A análise dos dados foi feita com base no processo proposto por Miles e Huberman (1994, p. 10), um modelo interativo de análise para buscar padrões e significados nos dados: a) coleta de dados, b) redução de dados; c) exibição dos dados; d) derivação de conclusões/ verificação, o processo de análise pode ser visto na Figura 6. Devido sua característica sistemática iterativa, este processo pode ser repetido para testar as hipóteses rivais à original, evitando conclusões precipitadas e falsas, alterando assim o número e fases da análise.

Figura 6: Componentes da análise de dados: Modelo Interativo



**Fonte:** Miles e Huberman (1994, p. 12)

Nesta pesquisa a análise dos dados foi feita em 6 fases. A fase 1 da análise foi realizada com a coleta dos dados através das entrevistas com os empreendedores, através delas foi possível extrair as características do modelo de negócio da empresa, a unidade de análise (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010).

No método de codificação apresentado por Miles e Huberman (1994), os autores sugerem ao pesquisador buscar nos dados as seguintes relações com os códigos, divididos em duas categorias: na categoria mais superficial, os **Códigos Descritivos**, e na categoria mais inferencial buscam-se os **Códigos Explicativos** e **Códigos Interpretativos**. A transcrição das entrevistas e estas codificações foram feitas na fase 2 da análise. Os autores sugerem ainda que os códigos sejam revisados, para que se evite o viés interpretativo e se aprofundem as relações encontradas, processo realizado na fase 3. Ambas as fases de codificação e foram feitas com apoio do software Atlas ti (WALTER; BACH, 2015).

Na fase 4 foram elaborados os primeiros quadros baseado nos dados analisados, apontando as relações entre os códigos classificados. Após esta fase notou-se a necessidade de aprofundar as relações encontradas nas duas primeiras fases, para evitar que surgissem apenas relações superficiais, ainda buscando aumentar a validade externa (EISENHARDT, 1989; JICK, 1979). A fase 5 da análise foi realizada com as codificações sugeridas por Gil Flores (1994), para buscar as relações por meio de **unidades de verificação**. Algumas destas são: a) **Inclusão**, que define que tipo de entidade se inclui em qual circunstância, b) **Subordinação**, na qual a existência de um elemento depende da existência de outro elemento; ou c) **Covariância**, em que sempre que um elemento varia, outro varia também (GIL FLORES, 1994, p. 44). A ambos

os métodos de codificação e análise dos dados usados nessa pesquisa partilham a mesma visão epistemológica interpretativista, Miles e Huberman concordam com interpretativistas que “pontuam que o conhecimento é produto histórico e que fatos vem carregado de teorias”, os autores ressaltam ainda a importância “do subjetivo, do fenomenológico, da construção de significado no centro da vida social” (1994, p. 4), Gil Flores, por sua vez resalta ter “posições epistemológicas claramente distintas do tradicional marco positivista, e elaboram procedimentos de coleta análise de dado mediante os quais geralmente chegam a conclusões majoritariamente verbais” (1994, p. 28).

Concluídas essas etapas, chegou-se à fase 6, para a construção dos quadros explicativas finais.

Com estas seis fases de análise dos dados foi possível concluir o processo iterativo de revisão das fases anteriores de codificação, evitando a inferência de relações muito fracas sobre o conteúdo dos dados primários e secundários (EISENHARDT, 1989; MILES; HUBERMAN, 1994).

Quadro 7: Processo de Análise dos Dados

<b>Número</b>	<b>Fase</b>	<b>Descrição</b>
1	Coleta de dados	Coleta de dados através da entrevista com os empreendedores.
2	Codificação I	Transcrição das entrevistas e primeira etapa de codificação, busca por relações de códigos Descritivos.
3	Revisão da relação dos códigos	Na fase de revisão de códigos foi avaliada a primeira leva de codificação, passando para os códigos Explicativos e Inferenciais.
4	Análise primária dos dados – Primeiros quadros de análise	Foram feitas os primeiros quadros sobre as relações encontradas nos dados.
5	Codificação II	Foi feita uma nova etapa de codificação, de acordo com Gil Flores (1994).
6	Análise Final – Quadros finais	Construção dos quadros finais apresentados no texto.

**Fonte:** Elaborado pelo autor

#### 4 APRESENTAÇÃO DOS CASOS

Uma característica importante dos estudos de caso é a sua capacidade de fazer o leitor submergir nos casos para elucidar os pontos importantes da análise feita pelo autor (YIN, 2015). Neste sentido, a apresentação do caso para o público é de suma importância para mostrar a dinâmica de cada caso específico (EISENHARDT, 1989). Yin (2015) sugere quatro estratégias gerais para apresentação dos casos, e cada uma delas altera a forma com que o autor apresenta os casos, para auxiliar na derivação de explicações por parte do leitor. Apesar de distintas, estas estratégias não são mutuamente excludentes, podendo o autor misturá-las e até criar novas formas de apresentação, para que a exposição faça sentido para o leitor (YIN, 2015, p. 140):

Quadro 8: Descrição das estratégias gerais de apresentação e análise

Forma de Apresentação	Descrição
<b>Usando Proposições Teóricas</b>	O pesquisador elabora proposições acerca do funcionamento de uma teoria, que serve de base para os objetivos da pesquisa e questão de pesquisa. Estas proposições guiam a formulação de questões de pesquisa para que se possa verificar a evidência empírica.
<b>Tratando seus Dados a partir do zero</b>	Sem uma teoria por trás do embasamento de proposições o autor deve procurar as evidências no primeiro ciclo de análises; em seguida procurar como avançar um novo conceito por meio daquele caso.
<b>Desenvolvimento da descrição do caso</b>	Organizar os estudos de caso de acordo com um quadro descritivo de cada um dos casos estudados. Os quadros devem apresentar um conjunto lógico de características de similaridades ou diferenças, mostrando evidências. Usando tabulação e enumeração é possível traçar padrões que podem explicar fenômenos
<b>Examinando explicações rivais plausíveis</b>	A quarta estratégia analítica consiste na busca por explicações rivais que possam desbancar os pressupostos da teoria, seja por meio de: (1) conceitos extraídos dos dados a partir do zero; ou (2) padrões expostos na descrição dos casos.

Fonte: Adaptado de Yin (2015)

Nesta pesquisa os casos têm uma função analítica, e deles deve ser extraído o modelo de negócio destas empresas. Para isso foram feitas entrevistas com os empreendedores fundadores, pois, como aponta a teoria, o modelo de negócio da empresa tem suas características diretamente ligadas ao idealizador do negócio, tanto em empresas novas quanto em empresas já estabelecidas (CHESBROUGH; ROSENBLUM, 2002; TEECE, 2010; ZOTT; AMIT, 2010). Para que a formação das empresas dos estudos de caso em questão fique clara, é apresentada, inicialmente, a trajetória dos entrevistados.

Neste trabalho são apresentados quatro casos de startups, sendo duas em estágio inicial, uma com dois anos de existência, e outra com quatro anos, ambas que se destacaram rompendo a lógica de fazer negócios. Os casos são apresentados em forma de narrativa, na ordem das experiências do empreendedor, do desenvolvimento do modelo de negócio da empresa, das estratégias adotadas e do estado atual do negócio. No transcorrer do texto foram inseridos trechos das falas dos entrevistados, que reforçam os argumentos levantados. Ao final de cada caso é apresentado um quadro contendo as informações relevantes sobre o modelo de negócio de cada caso.

O Quadro 9 apresenta um resumo com informações básicas de cada caso, incluindo a codificação usada para o caso e para o entrevistado.

Quadro 9: Resumo de informações dos casos estudados

<b>Empresa</b>	<b>SP</b>	<b>MZ</b>	<b>BV</b>	<b>MC</b>
<b>Característica do modelo de negócio</b>	Consumo Colaborativo, Companhia Logística	E-Commerce, Coupons, Discounts, Advertising	Serviços Financeiros P2P	Avaliação de Escolas, Base de Dados
<b>Funcionamento</b>	2015	2011	2015	2013
<b>Funcionários</b>	10	40	25	3
<b>Sócios</b>	<b>MT, LL</b>	<b>OF</b>	<b>JG</b>	<b>JL</b>
<b>Investidor Inicial</b>	Seed	Investimento Pessoa Jurídica	Investimento Pessoa Jurídica	Capital Próprio
<b>Passou por aceleradora?</b>	Governamental	Governamental	Não	Governamental
<b>Entrevistado</b>	<b>LG</b>	<b>IS</b>	<b>PD</b>	<b>SG</b>
<b>Cargo do Entrevistado</b>	Relações Institucionais/ Comercial	Fundador	Fundador	Fundador

Fonte: Adaptado de Gilbert, 2005.

#### 4.1 CASO 1 – MZ

**IS** iniciou sua trajetória como empreendedor por volta dos 13 anos, quando começou a estudar programação por conta própria. Os primeiros retornos vieram ao fazer alguns *sites* para outras pessoas; esta primeira experiência ocorreu quando morava com seus pais num lar onde não lhe faltava nada, e **IS** fazia este negócio apenas para ter uma renda extra.

Esta experiência com programação foi melhorando ao longo do tempo, e **IS** percebeu sua segunda oportunidade de negócio, e montou a *Imagens Diversas*. Ele notou que havia um nicho de mercado não explorado pelos *sites* que cobriam baladas e disponibilizavam as fotos on-line;

creciam na época os eventos evangélicos, que foram então aproveitados por **IS** e seu primo, que juntavam uma equipe de fotógrafos para cobrir estes eventos evangélicos na sua cidade.

*IS - Surgiu uma oportunidade clara na minha cidade, onde fui criado numa família evangélica, e lá não tinha nenhum site que cobria eventos evangélicos, shows ou festas em alguma igreja, somente cobriam baladas sabe? Então surgiu o **Imagens Diversas**, que foi meu primeiro empreendimento.*

Apesar de hoje parecer ultrapassado, em meados de 2003, quando o **Imagens Diversas** foi criado, ele era um sucesso, pois as pessoas não tinham tanto acesso a câmeras digitais ou *smartphones*. Elas usavam as fotos do **Imagens Diversas** e publicavam em suas páginas nas redes sociais, como Flogão e o extinto Orkut. O sucesso foi tamanho que o **Imagens Diversas**, que começou no município de Governador Valadares (Minas Gerais), se expandiu para outros três municípios, sendo duas capitais: João Pessoa, Belo Horizonte e Guarapari.

Em meados de 2007, **IS** mudou-se para Belo Horizonte, onde foi cursar Economia na Universidade Federal de Minas Gerais. Lá ele conheceu seu sócio, e juntos abriram a **Investi-Sol**, em 2008, uma empresa gestora de investimentos. O foco do curso de Economia era fortemente acadêmico, então eles tiveram que buscar muitas habilidades por conta própria.

*IS - Também foi uma experiência muito legal, pois a gente aprendeu mais sobre mercado financeiro, coisa que não era muito explicado na Faculdade de Economia da UFMG, porque ela é bem teórica, é bem acadêmico o curso lá. Então a gente correu atrás pra aprender por conta própria, aprendemos a investir na bolsa, aprendemos a conversar com os clientes e fazer comercial, etc.*

Uma das características do empreendedor, apresentadas por Svejnova, Planellas e Vives (2010), como importante para a formação de um bom modelo de negócio da empresa é sua capacidade de buscar conhecimento e inventar novas formas de fazer negócio. Neste caso, mesmo não sendo algo completamente novo, para concepção da **Investi-Sol** **IS** e seu sócio tiveram que aprender muito para movimentar a empresa.

A **Investi-Sol** foi mantida por três anos, e ao todo chegou a captar R\$20 milhões, entretanto, algumas intercorrências fizeram os sócios deixar o negócio. Uma delas, que atingiu ambos os sócios, foi que eles não estavam felizes com o empreendimento devido ao clima do mercado financeiro; outro problema foi que, para aumentar o capital e melhorar a empresa, eles aceitaram muitos sócios, o que dificultava a tomada de decisões.

*IS - Era um negócio que não estava fazendo a gente muito feliz, cara, porque no mercado financeiro tem um sentimento de que nem todo mundo tá ganhando sabe? Então aquele negócio não estava bom pra mim, e quando a Bolsa não estava bem os clientes também não estavam bem.*



A Investi-Sol foi vendida e **IS** e seu sócio se preparavam para um novo negócio, porém a experiência adquirida com o empreendimento lhes rendeu conhecimento sobre o funcionamento do mercado financeiro. Com o fim da Investi-Sol, **IS** e seu sócio fundaram o **MZ**, que começou a operar em setembro de 2011. O modelo de negócio inicial do **MZ** tinha como objetivo ser uma ferramenta de comparação de preços com *cash back*<sup>7</sup>, ou seja, o cliente usaria o *site* para comparar preços, e ao fechar uma compra receberia parte do dinheiro de volta.

O capital inicial necessário para o negócio foi angariado por um dos investidores da Solo Investimentos, e isso os ajudou a entrar no mercado capitalizados, porém não foi suficiente para que eles não enfrentassem problemas.

No início, o **MZ** contava apenas com **IS** e seu sócio, que tocavam o negócio e terceirizavam a parte de engenharia, a construção do *site*. Com o passar do tempo o negócio não caminhou bem, e, apesar de iniciar capitalizado, o dinheiro não durou muito tempo e os problemas surgiram. No período de um ano e meio eles já haviam gastado R\$ 400 mil e o **MZ** não tinha atingido o ponto de equilíbrio. Hoje, ao recordar este começo, **IS** ressalta que eles estavam muito preocupados apenas com o crescimento e acabaram relegando alguns pontos cruciais para um negócio que está iniciando, como o desenvolvimento constante da ferramenta, a retenção de clientes e, até mesmo, a *expertise* que outros empreendedores poderiam lhes passar.

*IS - Com esse recurso, a gente achou que ia ser suficiente, a gente achou que ia explodir, a ideia era legal, todo mundo gostava quando ouvia, mas nem tudo são flores, então... a gente viu que era realmente muito difícil.*

*IS - Faltou conversa com outros empreendedores, faltou conversa com empreendedores de startups, faltou mais estudo, inclusive sobre modelos de negócios de startups, viralização, etc... Como cresce? Qual a taxa de retenção? Como que otimiza para crescimento? Essas coisas, esses detalhes, que são muito importantes e hoje são a vida do negócio.*

Diante deste cenário, **IS** e **OF** viram surgir uma nova oportunidade quando foram chamados para participar de um programa de aceleração de empresas no exterior, o StartUp Chile<sup>8</sup>, da Agência de Desenvolvimento Econômico Chilena. Eles receberam R\$ 80 mil para gerenciar a empresa do Chile, enquanto conviviam e compartilhavam suas experiências com outros empreendedores. Dentre as experiências do StartUp Chile eles tiveram contato com empreendedores que estavam passando por problemas que eles iriam enfrentar, e isso os ajudou a superar muitos obstáculos. Nesta experiência eles também conheceram e incorporaram ao

---

<sup>7</sup> Cash Back é um sistema onde o cliente faz uma compra on-line e recebe parte do dinheiro de volta em uma conta vinculada a uma plataforma gestora. <<http://revistaw.com.br/o-seu-dinheiro-de-volta/>>

<sup>8</sup> StartUp Chile - <http://startupchile.org/>

**MZ** dois engenheiros, ação de fundamental importância para que eles pudessem inserir todas as características que eles queriam na plataforma, de maneira mais rápida e assertiva.

A primeira grande inovação no modelo de negócios inicial foi passar de um simples comparador de preços para uma ferramenta mais aprimorada e diferenciada. Para ser uma ferramenta de busca, eles teriam que competir com outros grandes *players* já estabelecidos no mercado e que contavam com uma grande estrutura de inteligência artificial no seu mecanismo de busca; além disso **IS** e **OF** perceberam que o modelo de *cash back* não soava bem aos ouvidos do cliente brasileiro na internet e as propagandas não surtiam efeito.

*IS - E aí a gente começou a perceber que o modelo “dinheiro de volta”, é até engraçado falar isso, mas ele soa bem demais pra ser verdade. Então cara, é muito difícil fazer propaganda, Você chega no Facebook ou em qualquer outro lugar e fala “ganhe dinheiro com suas compras!”, poxa véi! Aí você já imagina a cara do brasileiro lendo isso né? Então a gente tem esse problema até hoje, a gente contorna fazendo outro tipo de anúncio, a gente não erra mais dessa forma.*

A exploração do *cash back* não soava bem, então **IS** e **OF** notaram que o mercado de cupons de descontos estava em ascensão, o Brasil tem um ticket médio em cupons de desconto de R\$377,97, o que levou o país ao 4º lugar mundial em 2014<sup>9</sup>. Com isto eles atrelaram o **MZ** aos cupons de desconto e, ao acessar o *site*, o cliente descobria, com surpresa, que ele poderia resgatar parte do dinheiro de sua compra de volta. Com esta mudança no modelo de negócio, o **MZ** começou a subir de patamar perante os clientes.

Com o novo modelo de negócio funcionando, **IS** e **OF** tentaram definir melhor seu perfil de clientes, que, a princípio, seriam os usuários assíduos de internet, aqueles que realizam grande número de compras pela internet.

O trabalho seguinte foi direcionar a comunicação através do Google, para atingir este perfil de clientes. A ideia deu certo e o negócio melhorou e passou a gerar mais receita com esses aprimoramentos.

Uma mudança crucial advinda deste novo modelo foi a criação de um sistema *indique e ganhe*; nele o cliente **MZ** indicava um amigo para usar a ferramenta. Enquanto o **MZ** aumentava sua carteira de clientes por um canal gratuito, esta mudança permitiu também uma descoberta sobre o modelo de negócio.

---

<sup>9</sup> *Cuponation* – Brasil é o quarto país do mundo com maior tíquete médio em compras com cupons de desconto online, aponta estudo.

*IS - E aí em 2015, pra sair dessa propaganda clichê de “ganhe dinheiro com suas compras”, etc..., a gente começou a perceber que quando tinha um embaixador falando do MZ as pessoas aceitavam aquilo. O que é um embaixador? Uma pessoa que tem fãs, uma pessoa que tem seguidores que acreditam naquilo que ela fala. E a gente viu o canal de blogs de vlogueiras<sup>10</sup> como importante pra gente sair desbravando o mercado, pra sair do orgânico e entrar num outro canal diferente. A gente começou a fazer muitas campanhas com essas meninas, principalmente meninas.*

O problema de acesso ao cliente para ele passar a usar o **MZ**, exposto no início do caso, só começou a ficar mais claro quando **IS** e **OF** perceberam como o *indique e ganhe* deu certo para o crescimento da carteira de clientes. Eles passaram a explorar esse canal e criaram o *Embaixador MZ*, com isso foi possível usar uma pessoa de grande prestígio para ser interlocutor do **MZ** para um determinado público. Neste sentido, o *Embaixador MZ* tem acesso direto aos clientes, e estes confiam nas suas palavras e seguem de fato o que eles indicam; inclusive o *cash back* passou a fazer sucesso com os clientes por causa, exclusivamente, do interlocutor da mensagem.

*IS - Então a gente viu que quando tem um embaixador falando “ganhe dinheiro com suas compras online” o negócio ficava diferente, o problema era a gente falar isso.*

A primeira grande campanha, usando essa nova forma de comunicação do *Embaixador MZ*, foi o *Desafio MZ*. No *Desafio MZ* **IS** e **OF** acertaram com as três vlogueiras cujo trabalho e receptividade eles conheciam da campanha anterior do *Embaixador MZ*, e que tiveram o maior sucesso, as três tinham em média 1.680.000,00 seguidores no YouTube. Dada a necessidade de estrutura para fazer um bom trabalho com vídeos na internet, o *Desafio MZ* decidiu premiar uma garota com R\$ 20 mil e oferecer que ela fizesse um vídeo com cada uma destas três vlogueiras, que seriam como madrinhas do evento, para alavancar suas carreiras e, com isso, ver quem se tornaria a nova YouTuber<sup>11</sup> brasileira. As madrinhas fariam vídeos frequentes, reforçando a campanha e divulgando as fases do evento. A campanha foi um sucesso, alcançando mais de 1 milhão de visualizações no *site* do *Desafio MZ*; ao todo, a campanha recebeu cerca de 5 mil inscrições de garotas, e cada uma fez um vídeo divulgando o desafio e o próprio **MZ**, além de pedir votos no *site*.

*IS - Deu supercerto, porque ao fazer esse vídeo ela também tem que pedir votos para as pessoas que assistem, então, cara, virou uma loucura, em poucos dias o site do Desafio teve mais de 1 milhão de acessos e continua bombando, até hoje as meninas geram novos conteúdos falando do MZ e*

---

<sup>10</sup> Vlogueira vem do termo Vlog. “Vlog é um blog, ou web log que inclui vdeoclips. Pode ser feito inteiramente baseado em comentários em vídeos” (tradução livre).

<sup>11</sup> Youtuber é um termo utilizado para descrever pessoas que têm como profissão fazer vídeos e publicá-los no YouTube.

*fazendo um desafio que é divertido, que é legal, que cria conteúdo pra internet, então foi bem legal isso aí.*

Como o sucesso do *Desafio MZ*, campanha baseada nos embaixadores, a campanha seguinte teve o mesmo modelo. **IS** e **OF** fizeram um acordo com uma grande vendedora de bebidas, que fazia a campanha do Movimento por um Futebol Melhor<sup>12</sup>. Como todos os times da série A do futebol brasileiro fazem parte desta campanha, eles conseguiram acesso a, aproximadamente, 80 milhões de sócios torcedores desses clubes, sem contar os não sócios atingidos pela campanha. Neste caso o próprio clube, por intermédio de suas campanhas de marketing, foi o *Embaixador MZ*.

Hoje o **MZ** conta com uma equipe de 40 pessoas em diversas áreas, possui apenas um escritório físico em Belo Horizonte, de onde opera para todo o Brasil via internet, e sua composição de clientes segue a demografia do Brasil. De acordo com o IBGE, a concentração demográfica do Brasil segue a seguinte ordem: primeiramente o Sudeste, depois o Nordeste, o Sul, o Norte e, por último, o Centro-Oeste. Ao todo o **MZ** possui em torno de 1,5 milhão de pessoas cadastradas e recebe cerca de 250 mil novos clientes por mês, que geram uma demanda crescente pelos serviços oferecidos. Em uma análise, **ISR** e **OF** perceberam que apenas 50% dos novos usuários voltavam a fazer compras com o **MZ**, então foi traçada uma nova estratégia de retenção de clientes para o ano de 2015.

As decisões no **MZ** seguem uma orientação estratégica definida pelos seus sócios, juntamente com a equipe. Uma vez definida a estratégia para o ano, ela é desmembrada e os objetivos para cada área são definidos usando a estratégia de OKR - *Objectives, Key Results* -, metodologia desenvolvida por Andy Grove na Intel<sup>13</sup> e utilizada por diversas empresas de tecnologia em todo o mundo. Além das reuniões no Estilo SCRUM, com conversas rápidas, em torno de 10 minutos, com cada membro da equipe, para saber em que fase cada um se encontra, solicitar ajuda e ajudar, caso necessário. O SCRUM é uma metodologia desenvolvida por Jeff Sutherland (2014), que havia identificado que o método de desenvolvimento de projetos em cascata raramente funcionava, e quando se conseguia concluí-lo ela já estava em desconformidade com a necessidade do cliente. Por meio desta metodologia, de constante checagem dos objetivos, o trabalho anda melhor e conta com o acompanhamento do cliente (SUTHERLAND, 2014).

---

<sup>12</sup> Movimento por um futebol melhor, campanha que agrega uma série de clubes da série A brasileira.

<sup>13</sup> Getting Started with OKR's – Disponível em <https://www.betterworks.com/okr/>

*IS - Cada pessoa tem seu OKR trimestral, que é um objetivo, que é guiado por resultados chaves, ali é que a gente considera chaves para bater esse objetivo, e todos eles levam a um objetivo comum da empresa, que é dobrar a retenção, então de três em três meses a gente muda os OKR, a gente fecha o ciclo de OKRs, e semanalmente a gente tem a reunião de OKR, que é um SCRUM...*

*IS - Então um SCRUM rápido, de no máximo 10 minutos com cada pessoa do time, pra ver se tá indo tudo bem, pra ver se está precisando de ajuda, e a gente faz esse acompanhamento pra não deixar a galera sair do track, entendeu?*

*IS - É basicamente um bate-papo rápido que a gente faz, a gente sai inclusive da Engenharia e leva o cara pra outras áreas. Então a gente faz isso, a gente define no ano e a cada três meses a gente vai renovando os OKRs...*

*IS - Por exemplo, a gente já teve uma conversa rápida sobre esta questão de aumentar as ofertas, de tentar aumentar o número de usuários, aumentar o número de comissões que a gente recebe por cada usuário.*

O direcionamento definido no início do ano pode receber mudanças incrementais, alterando a rota ou a forma com que está sendo conduzido, mas de acordo com IS dificilmente eles abandonam a estratégia inicial durante o percurso.

Quadro 10: Modelo de negócio do caso MZ

Blocos do modelo de negócio	Descrição	Exemplo
Segmento de Clientes	Usuários de internet que fazem compras on-line	<i>IS - Nosso foco era pegar somente aquele hard user de internet mesmo, um cara que compra muito [...] e o nosso foco foi totalmente orgânico, primeiro a gente tentou se posicionar no Google para as principais buscas que esses caras faziam [...] então a gente falou, poxa, “vamos trabalhar o orgânico que é o funil que vai trazer os clientes mais qualificados”</i>
Proposta de Valor	Cash Back atrelado a cupom de desconto	<i>IS - Nosso negócio era o cash back. E aí a gente começou a dar somente cash back [...] no entanto existia um mercado que estava crescendo rápido, que era o mercado de cupons de desconto para lojas on-line</i>  <i>IS - A gente começou a falar de descontos, de cupons de descontos, então a gente estava anunciando como site de cupons de descontos e apresentava o cash back como a cereja do bolo</i>

Atividade-Chave	Operação da plataforma	<b>IS</b> - <i>A gente trouxe dois caras técnicos pro time, dois engenheiros mesmo, a gente parou de terceirizar e ganhou muito com isso, a gente conseguiu colocar no código, no papel, as nossas ideias, ideias melhores inclusive</i>
Recursos- chave	Engenharia de TI	<b>IS</b> - <i>A gente tem um time muito bom aqui, então o MZ tem que funcionar, então cash back tem que ser ágil, se um cliente faz uma compra, se ele vai pra uma loja e faz uma compra, ele tem que ser avisado de forma rápida no e-mail dele, ou por SMS, dizendo que a compra deu certo e que ele vai receber esse dinheiro de volta</i>
Parceria- Chave	Varejistas de e-Commerce	<b>IS</b> – <i>Olha, a gente tem as principais lojas de departamento [...] as aéreas também têm uma participação grande, quando um usuário comprar uma passagem aérea [...] e receber dinheiro de volta né, eu diria que seriam esses parceiros.</i>
Monetização	Comissão sobre as vendas feitas através da plataforma <b>MZ</b>	<b>IS</b> - <i>Todo pagamento ele é feito direto na loja, né, eles que fazem essa administração [...] nosso combinado é, fechamos o mês ali de vendas, a gente vai apurar quantas vendas a gente fez junto com eles, e a gente faz uma nota pra eles, e eles fazem o pagamento, que é uma comissão de parte das vendas que eles fizeram.</i>

**Fonte:** Elaborado pelo autor

A exposição do caso **MZ** em forma de narrativa ajudou a recontar a história do empreendedor, da empresa e do modelo de negócio, e com isso surgiram alguns *insights*. Primeiramente, a teoria apontava para a importância do empreendedor na formulação do modelo de negócio inicial da empresa, e, ao remontar este cenário, foi possível notar que **IS** buscava conhecimento e formas de empreender desde muito novo, e tanto o seu primeiro negócio, o Imagens Diversas, quanto a Solo Investimentos são exemplos desta busca.

A característica de inovação disruptiva está presente no modelo ao tentar se diferenciar do seu concorrente. Inicialmente, a ideia era construir um modelo de negócio baseado no comparador de preços, entretanto, a barreira de entrada gerada por um *player* estabelecido (PORTER, 1985) os impulsionou a inovar em seu modelo, acrescentando o *cash back* como diferencial. O modelo de *cash back* já é comum em outros países<sup>14</sup>, porém no Brasil este tipo de negócio ainda era pouco explorado e isso gerou dificuldades.

<sup>14</sup> Quidco Business – Site ativo desde 2005 que une diversas empresas que oferecem *cash back*.

*IS - É muito difícil fazer propaganda, assim tu chega numa propaganda no Facebook ou em qualquer outro lugar e fala “ganhe dinheiro com suas compras!”, poxa! Aí você já imagina a cara do brasileiro lendo isso né? Então a gente tem esse problema até hoje né...*

Após o período de aproximadamente um ano e meio, quando participarem do *seed* no StratUp Chile, eles reorganizaram o negócio corrigindo algumas questões que inicialmente atrapalhavam o negócio: a) usando a fórmula de **cupom de desconto** alterou-se a proposta de valor para atingir o público em geral, e utilizando o *cash back* como um diferencial surpresa; b) a **barreira de acesso ao cliente foi quebrada**, ao se alterar a forma de relacionamento com seu público para comunicar a proposta de valor; usando um intermediário para a comunicação foi possível melhorá-la, e ainda deu o norte para que fossem feitas futuras inovações incrementais no modelo de negócio, fortalecendo as tomadas de decisão a partir daí, tendo em vista uma estratégia bem definida; c) os empreendedores **internalizaram a estrutura de engenharia de TI** para facilitar o acesso às mudanças; de acordo com **IS**, parte do mau funcionamento na primeira fase de negócio se deu por falta de resposta da TI para construir uma plataforma mais firme, que retivesse os clientes.

*IS - Durante essa experiência a gente também trouxe dois caras técnicos pro time, dois engenheiros mesmo, a gente parou de terceirizar e ganhou muito com isso, a gente conseguiu colocar no código, no papel as nossas ideias, ideias melhores inclusive, ou aquelas que a gente tinha antes, e o negócio começou a virar e começou a escalar e começou a crescer.*

Devido ao tempo de vida da empresa, atuante desde 2011, naturalmente sua história acaba sendo rica, e umas das vantagens da exposição em forma de narrativa é justamente remontar o fluxo dos acontecimentos passados com alguma aproximação (MILES; HUBERMAN, 1994). Desta forma foi possível perceber que o modelo de negócio evoluiu ao longo do tempo, e que alguns fatores interferiram nesta relação. Com a remontagem do histórico foi possível perceber que, no início do **MZ**, as inovações no modelo eram realizadas basicamente por experimentação.

*IS - A nossa ideia era fazer um Buscador melhorado [...] aí a gente percebeu que o nosso negócio não era a comparação de preços, nosso negócio era o cash back.*

*IS - E aí a gente começou a perceber que o modelo “dinheiro de volta”, é até engraçado falar isso, mas ele soa bem demais pra ser verdade.*

Com o passar do tempo, aproximadamente dois anos, o direcionamento do **MZ** passa a ser muito mais estratégico, tendo uma meta dividida entre os setores da empresa, e esta meta pouco se altera, apenas a rota para alcançá-la.

*IS - Cara, o nosso foco durante muito tempo, 2014 quase que inteiro praticamente, nosso foco era pegar somente aquele hard user mesmo de internet, um cara que compra muito, que compra mais do que a média.*

*IS - Olha, é muito difícil a gente sair da meta anual assim, sabe? O que pode acontecer é a gente passar um OKR trimestral pra alguém e no meio do OKR a gente vê que não fez muito sentido mudar, isso pode acontecer.*

Logo, neste caso é possível inferir pela análise interna, que os *drivers* de inovação se alteraram com o passar do tempo.

## 4.2 CASO 2 – MC

**SG** é formado em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas. Com sua experiência passou a trabalhar no mercado de consultoria estratégica, em fusões e aquisições. Porém ele não se sentia bem no mercado financeiro e já tinha a intenção de montar sua própria empresa. Com a ajuda do amigo **JL**, que se tornou seu sócio, eles tiveram a ideia de criar a Vistas do Brasil, uma empresa que teria como modelo de negócio aproximar viajantes de pequenos comerciantes, como guias e pousadas.

A Vistas do Brasil não deu certo, mas nesse projeto eles tiveram o *insight* que renderia a criação de um novo negócio. **JL** teve um filho, e chegada a fase de matriculá-lo na escola ele percebeu a dificuldade que era encontrar uma escola de qualidade, em cujas referências ele pudesse confiar. Pensando em resolver esse problema, eles criaram o **MC**, uma plataforma que teria cadastrada em sua base uma série de escolas e, a partir da opinião de alguns pais, outros pais poderiam obter recomendações para selecionar a escola de seus filhos.

*SG - É, a gente quer ser um Trip Advisor das escolas, não sei se você conhece o Trip Advisor. A gente quer mostrar todas as opções e as diferenças entre elas, e opiniões dos pais de alunos, para facilitar o processo de escolha.*

A plataforma **MC** tem em seu modelo de negócio a característica de uma **plataforma multilateral** (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010); assim, o *site* reúne as informações recebidas das escolas e as dispõe para os pais. Estes, por sua vez, além de acessar o serviço comentam sobre as escolas e alimentam as informações que serão úteis para atrair a atenção de outros pais interessados.

Do lado das escolas é que a parte de monetização do modelo funciona (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). O **MC** tem cadastrado em seu banco de dados todas as escolas do Brasil, porém as escolas que aderirem à plataforma podem escolher entre uma série de planos mensais, que vão desde R\$40,00, onde ela pode colocar o seu logotipo e colocar peças publicitárias, até planos mais caros, com direito a fotos, vídeos, destaque na *homepage* do **MC**, além de receber



um e-mail notificando as avaliações recebidas. De acordo com **SG**, o modelo com maior demanda por parte das escolas é o plano de R\$120,00.

No **MC**, **SG** e **JL** trabalham com uma intensa publicidade na internet, usando ferramentas como AdWords e Facebook para acessar seus clientes, porém boa parte da divulgação vem dos pais, pelo tradicional boca-a-boca, pois uma mãe que teve uma boa experiência conta para a outra, e assim a comunicação sobre o **MC** se propaga.

A primeira mudança incremental no modelo de negócio ocorreu por razões econômicas. Para acessar as escolas, a ideia inicial era fazer um trabalho direto, enviando um representante de escola em escola para mostrar os benefícios de aderirem à ferramenta **MC**. Entretanto, este modelo se mostrou inviável, pois as visitas eram muito custosas, o gasto para mandar um representante a cada escola que eles desejassem contatar encareceria o processo e inviabilizaria o modelo, além da barreira da distância física, que a internet já havia quebrado.

*SG - A gente visitava escolas pra vender plano de divulgação, hoje em dia a gente não visita mais... pode acontecer eventualmente... o processo padrão de visita é caro e o plano não remunera tão bem o MC pra isso valer a pena.*

Após esta fase inicial o **MC** visita apenas escolas que já aderiram à plataforma e que gostariam de avaliar outras opções de planos.

De parte dos pais, as avaliações no *site* são imprescindíveis, pois ao encontrá-las é que eles enxergam a vantagem de usar a plataforma. Sua avaliação, por conseguinte, tem reflexo na escola avaliada que se beneficia, em caso de boas referências; porém, em caso de críticas negativas, a escola fica marcada e precisa rever a estratégia para melhorar sua imagem.

A busca de **SG** e **JL** por crescimento continuava, quando eles se encontraram com outros empreendedores cujo modelo de negócio visava oferecer bolsas de estudos de diversas faculdades, por meio de uma única plataforma. Ao conhecerem o **MC**, eles sugeriram para **SG** e **JL** que oferecessem esta modalidade de serviço, porém dedicada ao ensino básico e médio.

*SG - Eu acho que colocar as bolsas no site foi uma alteração boa, a gente estava fazendo todo o nosso modelo em cima do valor que as escolas pagariam no site, aí a gente conheceu esse pessoal [...] e eles disseram “poxa, acho que vocês poderiam fazer o que eu faço, no ensino básico”, e essa foi uma alteração grande que gerou bastante conversa, existiam alguns riscos que a gente imaginava que podiam acontecer, mas a gente tocou em frente e está dando muito certo.*

A implementação da ideia de disponibilizar bolsas de estudos no **MC** iria requerer uma grande adaptação da plataforma e da concepção do modelo de negócio, passando de uma plataforma

de avaliação de escolas para uma visão mais ampla. Apesar dos riscos, essa inovação trouxe benefícios para o modelo inteiro. Levando em conta que o modelo de plataforma multilateral requer um alinhamento perfeito entre oferta e demanda (entre pais e escolas), a oferta de bolsas permitiria atrair mais pais para a plataforma, o que, em consequência, levaria mais escolas a aderirem. Outra vantagem desta implementação foi resolver um problema que eles já haviam notado no modelo de negócio do **MC**, o do reconhecimento por parte das escolas. Quando um pai fazia a inscrição de seu filho em uma escola, eles não tinham como provar que esta venda se dera por causa do **MC**. Com a oferta de bolsas este problema foi resolvido, pois os pais que aderem a um programa de bolsas através do **MC** fazem o cadastro e efetuam o pagamento da matrícula pela plataforma, e este valor da matrícula fica como pagamento para o **MC**, e as escolas conseguem preencher suas vagas livres. Assim, o **MC** pôde mostrar para as escolas sua efetividade e aumentou o sucesso, atraindo mais escolas para fazer campanhas na plataforma.

Após algumas avaliações, **SG** e **JL** perceberam que o que os pais desejam para seus filhos em cada escola varia muito de família para família, e que o atual método de avaliar escolas pelo ranking do ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio) (INEP) não era efetivo para capturar esse desejo dos pais. Foi então que eles decidiram criar o Ranking das Melhores Escolas da Cidade de São Paulo, elaborado a partir dos depoimentos e avaliações dos pais, com um conteúdo muito mais profundo do que o ranking do ENEM.

*SG - O que eu sinto é que é bem variado o que os pais querem da escola, tem pais que só querem realmente que a escola faça o filho passar no vestibular, tem pais que querem que foque na habilidade socioemocional, que é saber se relacionar, saber se expressar, saber lidar com os próprios sentimentos, enfim, cada família tem uma necessidade distinta [...] não dá pra fazer um ranking que atenda todas elas.*

*SG - Acho que depende do que o pai, a família, está em busca, o ENEM é só uma forma de classificar a escola, e é uma forma objetiva, com conteúdo programático. E a escola tem outras funções na nossa visão, e pelas avaliações de pais e alunos você consegue capturar essas outras visões melhor do que um ranking objetivo, que só captura essa eficiência no conteúdo programático.*

**SG** e **JL** começaram o **MC** com capital próprio, e no final de 2014 conseguiram participar de um programa do Governo Federal de fomento a *startups*, o StartUpBrasil<sup>15</sup>. Com isso eles receberam em 2015 um aporte mensal, sem sofrer a influência de investidores nas decisões.

---

<sup>15</sup> StartUp Brasil, programa de aceleração de startup do Governo Federal do Brasil

Nas inovações feitas no modelo de negócio do **MC**, **SGR** e **JL** trabalharam sozinhos, com uma estrutura pequena, de três pessoas, incluindo ambos. Com isso as decisões são tomadas com maior agilidade.

Os próximos passos de **SG** e **JL** para o **MC** são a implementação de trabalho com escolas públicas. Hoje, as escolas públicas já estão expostas no *site* e há comentários sobre elas também, porém a proposta é trabalhar e oferecer, de alguma maneira, estas avaliações para os Governos (Municipal, Estadual e Federal), e assim sugerir a melhoria das escolas públicas.

Quadro 11: Modelo de negócio do caso MC

<b>Bloco do modelo de negócio</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplo</b>
Segmento de Clientes A	Escolas particulares de ensino básico e médio que desejam ser bem avaliadas por pais e alunos	<b>SG</b> - <i>E a gente não tem um modelo de negócio para escolas públicas, mas a gente tem algumas ideias.</i>
Proposta de Valor A	Uma plataforma gratuita de avaliação das escolas por pais, semelhante a uma consultoria	<b>SG</b> - <i>É, a gente quer ser um Trip Advisor das escolas, não sei se você conhece o Trip Advisor. Então a gente quer mostrar todas as opções e as diferenças, e opiniões dos pais de alunos para facilitar o processo de escolha.</i>
Segmento de Clientes B	Pais que desejam escolher escolas com boas avaliações	<b>SG</b> - <i>Famílias de escolas particulares, classe C principalmente.</i>
Proposta de Valor B	Avaliações de escolas mais profundas feitas por pais e alunos, bolsas de estudos direto da plataforma.	<b>SG</b> - <i>O que chama nossa atenção às vezes são os depoimentos, por exemplo, tem escolas com depoimentos muito bem escritos, por alunos principalmente</i>
Recursos-chave	Estrutura de TI que adeque a plataforma	<b>SG</b> - <i>Basicamente é disponibilizar um bom serviço no site que os dois vão ficar ativos</i>
Parceria-Chave	As próprias escolas que oferecem bolsas de estudos através da plataforma	<b>SG</b> - <i>Que a gente tá com uma parceria com uma empresa que se chama Distribuo Bolsas, é uma empresa que já faz isso pro segmento universitário, e acaba sendo um modelo de negócio pra gente também</i>

Monetização	1- Matrícula de aluno que aceitou a bolsa 2- Pagamento mensal da escola que adere aos planos pagos	<b>SG</b> - <i>Então o cara paga a matrícula pro site e não pra escola, então bolsa pra gente é um modelo de negócio, além de ajudar os pais a matricular os filhos nas escolas que eles desejam, então tem um ganha-ganha aí</i>
-------------	---	---

Fonte: Elaborado pelo autor

A empresa **MC** é a segunda com maior tempo de atuação no mercado, dentre os casos estudados, ficando atrás apenas da **MZ**. Com início da operação em 2013, o modelo de negócio da **MC** apresenta sua inovação disruptiva ao prestar uma espécie de consultoria para escolas, cuja análise é feita pelos pais e alunos, basicamente, usando as avaliações das escolas feitas por pais e alunos como proposta de valor para que as escolas consumam mais serviços da plataforma, um modelo de **plataforma multilateral**. Neste caso, a inovação também teve inspiração em um modelo de negócio de uma empresa estrangeira que trabalhava com avaliação de escolas<sup>16</sup>, entretanto, no Brasil este modelo não é comum.

Também aqui a apresentação do caso em forma de narrativa mostrou-se eficiente, ao expor como a **MC** procurou inovar em seu modelo de negócio para adequar sua proposta de valor ao cliente.

A princípio o modelo de negócio consistia em montar uma base de avaliações de escolas feitas pelos pais e alunos, e mostrar isso para as escolas. Estas poderiam pagar entre R\$40,00 e R\$400,00 para apresentar melhor seus dados dentro do site do **MC**, colocando foto, vídeos, entre outras funcionalidades; para os pais, um canal para poder encontrar avaliações de escolas feitas por outros pais, e que pudessem guiar a escolha de uma escola para seu filho.

A primeira inovação no modelo de negócio ocorreu depois de os fundadores já terem passado pelo programa StartUp Brasil do Governo Federal, e em contatos com empreendedores do ramo de educação universitária, cujo modelo de negócio consistia em oferecer bolsas de estudos para os alunos que pretendiam cursar faculdade. Esses outros empreendedores sugeriram que eles fizessem esta complementação ao modelo de negócio inicial. A ideia foi acolhida, e após alguns testes foi implantado o novo sistema na plataforma, e as escolas passaram a oferecer bolsas de estudos com vagas livres para ser preenchidas; com isso, além de conseguirem chamar atenção de um maior número de pais, eles resolveram o problema da monetização do modelo. Apesar de algumas escolas aderirem ao **MC** através de uma quantia mensal, a maioria não conseguia enxergar o benefício da **MC** em número de alunos e, em consequência, não recompensava o

<sup>16</sup> Great Schools, empresa de avaliação colaborativa de escolas norte americanas.

**MC** pelo serviço. Com a mudança, a matrícula do aluno na escola é feita diretamente no site da **MC**, e a empresa fica com este valor.

*SG - Mas a percepção das escolas, não é tão fácil ela ver que o usuário veio do MC, diferentemente da bolsa em que eu faço o interesse ficar no lado do pai, a tal ponto dele fazer um pagamento adiantado de matrícula no site. Então acho que é por isso que faz mais sentido, primeiro, eu ganho no sucesso, quando coloco um aluno a mais lá na escola, e eu consigo captar a utilidade, mesmo, que o site está gerando. No outro modelo eu não consigo, não é tão fácil de captar.*

Este processo de inovação incremental do modelo se deu pela via da experimentação, como é possível notar nas falas dos entrevistados. Entretanto, as características de *drivers* de inovação no modelo parecem diminuir com o tempo, pois a relutância na experimentação e a busca por decisões mais seguras surgiram com o passar do tempo.

*SG - Eu acho que colocar as bolsas no site foi uma alteração boa, a gente estava fazendo todo o nosso modelo em cima do valor que as escolas pagariam [...] e essa foi uma alteração grande que gerou bastante conversa, existiam alguns riscos que a gente imaginava que podiam acontecer, mas a gente tocou em frente e está dando muito certo.*

A inovação na geração do ranking das melhores escolas da cidade de São Paulo tem uma característica muito mais restrita à oferta de valor para os pais, e mais segurança e direcionamento estratégico na mudança.

### **4.3 CASO 3 – SP**

A **SP** é uma *startup* criada por **MT** e **LL**, ambos equatorianos. Eles já tinham experiência em empreendimentos anteriores no StartUp Chile e Vale do Silício. Em um desses negócios eles desenvolveram um *marketplace* através do StartUp Chile, ao notarem a dificuldade para entrega e recebimento de mercadorias. Daí surgiu a ideia de criar o **SP**, uma plataforma para unir pessoas que precisam entregar mercadorias e as que precisam de uma fonte de renda, dispõem de algum meio de transporte e que podem fazer as entregas, em veículos que vão desde bicicletas até caminhões, por exemplo.

**MT** e **LL** vieram ao Brasil para participar do programa *SEED* do Governo do Estado de Minas Gerais<sup>17</sup>, e aqui conheceram **LG**, que passou a integrar a equipe e a ajudá-los com a língua, a cultura local e também na parte comercial.

---

<sup>17</sup> Programa de aceleração de startup do Governo do Estado de Minas Gerais.

**LG** é formado em Comércio Exterior pela Fundação Dom Cabral, e trabalhou por cerca de quatro anos na indústria siderúrgica de autopeças. Entretanto, se interessou pela oportunidade de trabalhar numa *startup*, ainda mais no ramo de logística, que no Brasil é muito deficiente.

Com sede em Belo Horizonte, o **SP** conta hoje com uma equipe de 10 pessoas em diversas áreas.

*LG - Hoje já tem 10 pessoas, a gente tem uma equipe de desenvolvimento tecnológico de TI, inclusive eles ficam no Equador. A gente tem uma pessoa em operações, uma estagiária e um designer, e a gente tem atualizado o time.*

A ideia desenvolvida pelo **SP** no Brasil fez tamanho sucesso que, apesar de não entregar correspondências e atender apenas B2B, chamou atenção de uma empresa estatal detentora do monopólio do envio de correspondências no território nacional. Esta empresa enviou uma notificação extrajudicial solicitando ao **SP** que encerrasse as atividades de entrega de documentos; em seu *site* o **SP** respondeu a esta empresa expondo a notificação e apresentando os motivos pelos quais não haveria razão para encerrar o trabalho.

*LG - Na verdade a gente está lidando da melhor forma possível com o que acontece. Conforme a gente recebe uma intimação, ou quando a gente é incomodado, é que a gente nota que está fazendo a coisa certa; se esta ou qualquer outra instituição, não estivessem incomodados é que estaria errado.*

*LG - Eles falaram pra gente “vocês não podem entregar cartas e documentos” e isso não é o que a gente faz; o que a gente entrega hoje são encomendas, pacotes de pessoas que compram em loja on-line, pessoas que compram em lojas físicas e não querem levar pra casa delas, então a gente não está infringindo nenhuma lei.*

*LG - Existem hoje diversas transportadoras, mas a gente não é uma transportadora, a gente é uma plataforma tecnológica que une as pessoas. Por um lado tem a empresa que quer fazer a entrega, e por outro lado tem um cidadão comum da sociedade que tem um meio para ser utilizado, seja ele um carro, uma bicicleta, alguma coisa, o que a gente faz é ajudar esse cara a tirar proveito deste recurso que ele já tem.*

Hoje o **SP** conta com recursos financeiros escassos, portanto não trabalha com campanhas de marketing ou campanhas em redes sociais pagas, e seu crescimento tem sido completamente orgânico. O crescimento da empresa tem sido impressionante no Brasil, apenas com o boca-a-boca, e do lado dos entregadores muitas pessoas mudaram de vida com as entregas feitas através do **SP**.

*LG - A gente está dando um trabalho bom para estas pessoas, nossa caixa de e-mails fica lotada de mensagens dizendo “eu quero me cadastrar, eu preciso pagar a faculdade do meu filho”, e também cumprimentos: “esse mês eu consegui pagar um pouco das minhas dívidas”, “eu tô conseguindo ter um padrão de vida mais legal”. No final das contas é isso que importa pra gente.*

Do lado das empresas que precisam realizar as entregas, o boca-a-boca também tem funcionado, muitas vezes o empresário que adere ao sistema precisa fazer entregas para fazer seu negócio girar, e contratar uma empresa de *delivery* nem sempre atende a alguns critérios e pode ser muito caro para o pequeno comerciante. Com o **SP** este comerciante paga menos por entregas mais adequadas a sua necessidade, pois a plataforma vai encontrar um entregador para fazer o serviço com a capacidade precisa para o trabalho.

*LG - Por outro lado a empresa, o cara, ele é empreendedor ele faz saladas, ele tem um amigo que faz doces e ele já passa para este amigo, então a gente está crescendo muito na base do boca-a-boca e da confiança porque a gente tem entregado um bom trabalho.*

Unir as duas pontas fazendo um trabalho colaborativo não é suficiente para que o boca-a-boca funcione. Para que os níveis de qualidade sejam garantidos, o **SP** montou uma estrutura em cada cidade que atende, para oferecer treinamento a quem deseja ser um entregador, pois o que garante a qualidade do serviço é, justamente, a pessoa que entrega ser bem avaliada por quem recebe a mercadoria.

Para atingir uma capilaridade, aumentando a oferta do serviço de entregas sem aumentar demais os custos de operação, a cada cidade que chega a empresa monta o modelo de *Embaixador SP*. Os embaixadores são pessoas que desejam trabalhar com o **SP** em suas cidades, e são divididos em três categorias: a) o embaixador entregador é a pessoa que tem algum tipo de veículo e quer trabalhar fazendo entregas; b) a empresa que quer fazer suas entregas através do **SP**; e c) o embaixador comercial, uma pessoa que gostou da ideia do negócio e quer ajudar a divulgar o serviço na sua cidade. Em todos os casos, os primeiros contatos são feitos on-line para que eles possam conhecer melhor a pessoa/empresa, depois um representante do **SP** vai à cidade para começar um Curso Projeto Piloto, replicando o modelo que está dando certo em outras cidades. Os Embaixadores atuam como membros do **SP** e têm seu interesse ligado diretamente ao bom funcionamento do serviço em sua cidade.

Um dos desafios para o crescimento do **SP** são as diversas dinâmicas que cada estado ou cidade apresenta, características como trânsito ou violência, que são fatores que atrapalham a entrega de mercadorias. Para resolver este problema o Embaixador tem um papel fundamental, pois ele é quem mostra as características de cada localidade, como conhecedor da região.

*LG - A gente está transportando com a ajuda de outras pessoas, mas o ato de transportar produtos, o ato de fazer entregas, delivery é algo que já acontece há muito tempo, por exemplo, motoboys às vezes trabalham como autônomos*

*ou até numa cooperativa, e nós estamos ajudando esses caras a ter uma fonte de renda melhor.*

Mesmo tendo começado as operações em meados de 2015 na cidade de Belo Horizonte, o **SP** já está presente em outros estados como Rio de Janeiro e São Paulo, e contavam com projetos-piloto em Brasília e Curitiba, até o momento da entrevista, além de planejar a expansão para mais cidades brasileiras. Apesar de jovens e ainda contarem com o crescimento orgânico do negócio, a visão de mercado dos proprietários é global, e o **SP** já tem presença em outros países, como Chile e Equador, e pretende ganhar espaços explorando o mercado dos países desenvolvidos.

***LG** - Mas a gente é uma empresa e temos a noção de que nós somos globais, nós nascemos aqui em Belo Horizonte e hoje a gente está em três países; e a gente não pensa só em cidades, a gente pensa em outros mercados, outros países e nesse ponto a gente tá trabalhando muito forte, eu vou fazer eventos, vou pra outros países desenvolvidos, que é meu próximo passo fora do Brasil.*

A operação do **SP** atende apenas B2B, e neste nicho existe um grande mercado a ser explorado, como o crescimento orgânico até o momento tem apontado. Porém, **LG** não descarta passar a atender também B2C, em algum momento.

Quadro 12: Modelo de negócio do caso SP

<b>Bloco do modelo de negócio</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplo</b>
Segmento de Clientes A	Pequenas e médias empresas	<b>LG</b> - <i>A gente achou que era melhor partir para o negócio B2B, onde a gente consegue garantir a segurança da encomenda, além de conseguir um volume legal saindo de um mesmo ponto</i>
Proposta de Valor A	Entrega de produtos de empresas a um custo mínimo através de economia colaborativa	<b>LG</b> - <i>A gente está cumprindo o que está prometendo; essa intenção, ela acontece pela satisfação do cliente, o cara que está gostando do serviço, a gente está solucionando um problema pra ele</i>  <i>Na verdade isso para nós é mais uma oportunidade, a gente vê que em muitas empresas agora, os caras estão buscando reduzir custos</i>
Segmento de Clientes B	Pessoas com meio de transporte que desejam fazer entregas	<b>LG</b> - <i>É algo legal estar fazendo isso de uma forma diferente, a gente está transportando com a ajuda de outras pessoas</i>
Proposta de Valor B	Fonte de renda extra com entregas usando um meio de transporte já disponível	<b>LG</b> - <i>Muitas pessoas ficaram sem emprego e estão buscando uma fonte de renda</i>



Atividade-Chave	Excelência na qualidade da entrega	<b>LG</b> - <i>Aí tem todo um processo de verificação dessas pessoas para a gente ter a segurança do processo; não é só se registrar, também tem que garantir para os nossos clientes [...] por um lado alguém quer que a encomenda seja transportada com segurança e do outro a encomenda pode ser transportada</i>
Recursos-chave	Orientação e treinamento de novos entregadores	<b>LG</b> - <i>A princípio a gente tenta manter esse contato on-line, faz alguns encontros para conhecer mais estas pessoas, e a partir daí a gente vai lá, conhece ele e já inicia o Curso Projeto Piloto</i>

**Fonte:** Elaborado pelo autor

O caso da **SP** apresenta sua característica disruptiva ao oferecer um serviço de entregas por meio de uma plataforma colaborativa; por um lado a **SP** oferece uma oportunidade para pessoas que possuem um meio de transporte, que pode ser até uma bicicleta, de usar este meio para fazer entregas para a **SP** e ser remunerado por isso; desta forma a **SP** consegue oferecer o serviço para empresas pequenas e médias que precisam escoar sua produção a um custo mínimo, pois não querem lidar com toda a estrutura burocrática de uma transportadora.

*LG - Olha, é algo legal estar fazendo isso de uma forma diferente, a gente está transportando com a ajuda de outras pessoas, mas o ato de transportar produtos [...] é algo que já acontece há muito tempo, por exemplo, motoboys às vezes trabalham como autônomos ou até numa cooperativa, nós estamos ajudando esse cara a ter uma fonte de renda melhor.*

Para que o negócio alcance capilaridade suficiente para atingir mais mercados mantendo uma estrutura enxuta, a **SP** desenvolveu um sistema de embaixadores, que são pessoas que moram em localidades onde a **SP** não atende, inicialmente, e entram em contato para fazer parte da **SP**, seja como transportador, vendedor do serviço, ou até mesmo divulgador do trabalho da **SP** na cidade. O primeiro contato com estas pessoas se dá, inicialmente, por videoconferências, depois algum membro da **SP** vai até a localidade e ajuda a montar um Projeto Piloto para realizar o treinamento que torna estas pessoas Embaixadores **SP**.

Entretanto, é neste processo do Curso Projetos Pilotos que as inovações incrementais no modelo tendem a acontecer. Para cada cidade que a **SP** expande suas fronteiras novos desafios são encontrados, como trânsito ou desconhecimento da região.

*LG - Eu acho que não são problemas, são desafios, a gente precisa conhecer a dinâmica daquela cidade ali. Então você está indo pra... Salvador, então aí entra o trabalho do embaixador que diz “essa região aqui é mais tranquila de se conversar, o trânsito é melhor” ou então “essa aqui é uma região meio complicada, uma região mais violenta”; então estamos contando com a ajuda dessas pessoas lá.*

O Embaixador tem como função não apenas identificar os desafios de cada cidade, mas testar alguma inovação que possa ser feita no modelo de negócio devido a esses desafios; essas inovações são testadas nas novas praças e, sendo atrativas, são incorporadas a todo o sistema.

Este processo de inovação aponta os efeitos da experimentação na inovação incremental do modelo; seja para desafios grandes ou pequenos, a SHP tende a dar uma resposta rápida aos acontecimentos e internalizar a mudança.

*LG - Então essa questão de padrão, questão de estrutura a gente tá criando o que é necessário, a gente não constrói tudo e depois coloca pra rodar, a gente pega esse MVP (Mínimo Viável Possível) que a gente fez lá atrás, então faz o produto e coloca em detalhes, ajeita que detalhe quer, volta aqui, se travar aqui volta no detalhe, então é constantemente esta implementação, “ah, preciso melhorar o aplicativo nisso, nisso e nisso depois que produto já rodar”, então é uma modificação constante. Eu acredito que todas as startups funcionam desta forma.*

Outro processo de inovação incremental no modelo de negócio foi a passagem de atendimento do segmento pessoa física para pessoa jurídica. Esta inovação foi feita ao notarem que atendendo apenas o mercado B2B eles poderiam garantir qualidade e segurança na entrega. Este processo também ocorreu de maneira experimental, e apontou para a atividade-chave do modelo, para garantir boas entregas.

A **SP** tinha, na época da entrevista, por volta de quatro meses de operação, mas já estava em três estados e três países, todos na América do Sul. O início foi no Brasil, no Seed Minas, programa de aceleração do Governo do Estado de Minas Gerais; apesar de buscar, ainda não conta com investimentos de terceiros.

O modelo de inovação disruptiva da **SP** teve inspiração em um modelo de negócio já existente no exterior, e o cenário atual da crise brasileira colabora para o negócio pelas duas pontas: no lado do entregador, que busca uma renda extra, e na pequena e média empresa, que precisa crescer e usa a **SP** como uma forma de suprir uma ausência no mercado.

#### **4.4 CASO 4 – BV**

A trajetória de **PD** como empreendedor começou em 2006 quando, aos 16 anos, após o falecimento de seu pai, se emancipou e abriu um restaurante de comida japonesa na Região da Granja Viana, na Grande São Paulo. A rotina de **PD** naquela época consistia em dirigir o restaurante e estudar, ao mesmo tempo, e assim se manteve até o período do curso de Direito, cursado na PUC de São Paulo.

*PD - Então era um baita dum desafio, acho que foi superlegal passar por tudo isso, sei lá, tinha 30 funcionários no restaurante, e com 16 anos não é uma das tarefas mais fáceis, então era superbacana, eu gostava muito, só que era muito trabalhoso, eu basicamente não tinha sexta, não tinha sábado, eu ficava até 2, 3 horas da manhã trabalhando ... Ia no mercado comprar peixe às 3 da manhã, acabava às 6 da manhã, e às 7 eu tinha que estar na PUC.*

Em 2012 **PD** encerrou as atividades no restaurante para iniciar carreira como advogado, trabalhou em um dos maiores escritórios de advocacia do Brasil por um bom tempo, porém ainda não havia achado seu espaço ali, ou não havia achado seu espaço na carreira de advogado.

Foi nesta época que **PD** começou a cursar uma pós-graduação em Administração, e conheceu alguns conceitos de administração de empresas. Pouco tempo depois, ele entrou para uma agência de *venture capital*, e ali teve a experiência do investidor, pôde ver como se portava o empreendedor no momento do investimento, e observar várias empresas que iam bem e outras nem tanto. Foi durante esta fase que **PD** teve certeza de que estava na hora de empreender e abrir seu próprio negócio.

*PD - Depois disso fui trabalhar com Venture Capital, e aqui no Brasil tem pouquíssimas pessoas que trabalham com Venture Capital, então foi uma experiência muito bacana, estar na ponta do investidor e ver vários negócios crescer aceleradamente. E aí quando eu estava lá, enfim colhendo várias ideias de empresas dando certo e outras nem tanto, eu pensei, “OK agora está na minha hora de empreender” e resolvi pensar em montar a BV que, enfim, é uma startup que está indo superbem graças a Deus.*

Foi com essa bagagem de conhecimento de toda a sua trajetória que Paulo decidiu montar a **BV** juntamente com o sócio **JG** em 2014, e que se tornou operacional em meados de 2015. A **BV** é uma empresa financeira de alta tecnologia, e seu modelo de negócio consiste em ligar as duas pontas do investimento, por intermédio de uma plataforma on-line, permitindo que um investidor possa alocar recursos diretamente em uma empresa, e o receptor do empréstimo possa retirá-lo, sem necessidade de um banco como intermediário, num modelo *peer to peer* (P2P).

O modelo de empréstimo montado pela **BV** oferece crédito para pequenos e médios empreendedores, de maneira completamente desburocratizada, através da plataforma on-line. Para que o modelo funcione a **BV** precisa ser atrativa tanto para o investidor quanto para o empreendedor que vai tomar o empréstimo. A monetização do modelo se dá na realização do empréstimo, no qual a **BV** fica com 5% do valor; por exemplo, se um tomador capta R\$1.000,00, ele vai captar na realidade R\$1.050,00 e a **BV** fica com R\$50,00 da operação. A diferença em relação aos bancos normais e organizações financeiras é que este valor de 5% é

explicado claramente ao tomador do empréstimo, e não existem mais taxas nem burocracia além disso, diminuindo drasticamente o CET (Custo Efetivo Total).

*PD - O grande ponto é quando a gente conta pro cara que é uma taxa superbaixa, e ele fala “ok, onde está a pegadinha?”; É uma taxa em cima do valor que ele está pagando efetivamente [...]então ele sabe exatamente o que está pagando, pra quem ele está pagando, e mesmo assim é muito mais barato.*

Na ponta do público de tomadores, a **BV** oferece crédito ao MEI (Microempreendedor Individual), a uma taxa que gira entre 1,5% e 4%. Outro detalhe da operação da **BV** é que, ao se observar um MEI, muitas vezes ele acaba de criar o seu CNPJ e, portanto, não tem nenhum histórico com a avaliação de crédito, logo ele dificilmente conseguirá empréstimo a uma taxa compatível com sua necessidade.

O trabalho de atendimento ao tomador de empréstimo é feito pela plataforma, e em alguns casos por telefone. Com o uso de sua própria metodologia de análise de crédito, a **BV** consegue capturar melhor a necessidade do cliente e evitar problemas de inadimplência. De acordo com **PD**, o modelo de negócio da **BV** foi feito para que o tomador pegue o empréstimo e se dê bem, pois a **BV** não ganha com os juros e sim com um percentual sobre o empréstimo tomado. Quando, num banco normal, o empreendedor em geral requer um empréstimo muito superior ao necessário, para não ficar sem dinheiro e precisar recorrer ao banco novamente, na **BV** a ideia é entender a real necessidade do cliente, muitas vezes sugerindo um valor menor de empréstimo, porém permitindo que ele retire mais empréstimos, se necessário.

*PD - Basicamente na BV, como a gente não é banco nem financeira, a gente adora que os nossos clientes se deem bem, então o tomador muitas vezes me liga e fala “Ok eu recebi um pagamento grande eu quero quitar com vocês”, isso é ótimo pra BV, e muitas vezes ele termina de fazer esse pagamento e no dia seguinte ele liga solicitando outro empréstimo.*

De acordo com **PD**, os dados necessários para fazer uma análise de crédito mais profunda e abrangente vão muito além das informações financeiras. Na **BV**, **PD** e **JG** desenvolveram uma metodologia com base em outras informações não observadas pelos bancos, como o *rating* do Reclame Aqui, entre outros dados que auxiliam nesta verificação.

*PD - Hoje, o modo como o banco faz análise de crédito é extremamente ineficiente, principalmente pro público que a gente atende, que é o público de pequenos e médios negócios. Basicamente ele olha a avaliação dessas empresas e fala “Ok, pra quem deve eu não empresto, e pra quem não deve a avaliação me dá um score, e eu empresto”.*

*PD - Basicamente o que acontece é que os caras pequenos não têm um bom score porque a avaliação olha como que esses caras faturam; muitas vezes*

*esses caras não declaram, ou estão no lucro presumido, então basicamente a avaliação não sabe calcular.*

Do lado do investidor, a **BV** precisa garantir um investimento com alguma margem segura e com um bom retorno. Assim, ela oferece um rendimento que vai aumentando, de acordo com a duração do investimento, e pode chegar até a 25% ao ano.

Para que toda a operação funcione bem, a **BV** conta com uma equipe de Engenharia, que prepara a plataforma para funcionar corretamente e faz constantes manutenção e melhorias no sistema. O modelo da **BV** permite que toda a operação seja feita on-line e enviada para um banco fazer a validação para finalizar a operação. Tudo sem nenhum documento, nenhum papel.

Quadro 13: Modelo de negócio do caso BV

<b>Bloco do modelo de negócio</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplo</b>
Segmento de Clientes A	Pequenas e médias empresas ou MEI	<b>PD</b> - <i>Basicamente a gente já faz empréstimo pra pessoa física, mas sempre com o viés produtivo [...] então a ideia é que a operação é muito parecida quando você leva crédito para um MEI</i>
Proposta de Valor A	Crédito fácil a taxas mais baixas sem intermediários	<b>PD</b> - <i>O cálculo dos juros do sujeito que vem aqui na BV é “o banco está me cobrando uma taxa de 3%, e vocês estão me cobrando uma taxa de 2,8%, não tem tanta diferença”; a gente fala “ok”, faz as contas e mostra pro empreendedor que é muita diferença, que tem um monte de taxa, tarifa, cadastro, enfim... seguro, produtos que ele tem que comprar junto, e que torna o empréstimo muito, muito mais caro do que os 3% informados pelo banco</i>
Segmento de Clientes B	Investidores interessados em maior rentabilidade e segurança	<b>PD</b> - <i>Então na ponta de fora a gente é um marketplace, um lugar que reúne tomadores e investidores, basicamente a gente dá uma experiência pro usuário que é muito melhor do que a experiência que ele tem hoje.</i>
Proposta de Valor B	Investimento diretamente em negócios rentáveis sem intermediários e praticidade	<b>PD</b> - <i>Você conta com a experiência hoje de quem poupa dinheiro no Brasil, é basicamente Poupança, CDB ou LCI, ou seja, nada vai te dar 12 ou 13% ao ano, ou seja, você tem péssimos produtos financeiros, pra quem conhece um pouco mais de produtos financeiros.</i>
Atividade-Chave	Análise de crédito profunda com dados qualitativos	<b>PD</b> - <i>Tanto que ele vai pra BV pra depois recorrer a outras fontes, a análise de crédito mais eficiente tem se provado muito boa.</i>
Recursos-chave	Equipe de negócios e estrutura de TI	<b>PD</b> - <i>O nosso negócio aqui é um marketplace, então, nosso recurso-chave é estar equacionando, enfim, a tecnologia é nosso recurso-chave mais importante "a gente tem toda uma arquitetura, toda uma inteligência que é o nosso maior recurso hoje na BV"</i>

Parceria-Chave	Relacionamento com bancos que fecham as operações	<b>PD</b> - <i>A gente roda as operações dentro do sistema financeiro, então pra isso um banco precisa ver e confirmar o que está sendo feito aqui, que esse match, ele é preciso, então sem um banco a gente não poderia operar</i>
----------------	---	--

Fonte: Elaborado pelo autor

O caso da **BV** apresenta sua inovação disruptiva ao construir um modelo de negócio de empréstimos P2P (BEDDOES, 2015), no qual uma pessoa pode investir diretamente no negócio de outra sem a intermediação de um banco, por exemplo, que arbitraria na ponta tomadora quanto ela pode pegar, e limitaria a ponta investidora em linhas de investimentos menos vantajosas.

Neste modelo de negócio a **BV** precisa ser atrativa e oferecer uma proposta de valor atraente para ambos os clientes, para que o modelo funcione corretamente; na ponta investidora os retornos são muito maiores do que em outros investimentos de renda fixa - a rentabilidade média de um CDB em dois anos gira em torno de 30,33%, enquanto na **BV** os investimentos podem chegar a um retorno de 43,97%. A **BV** apresenta ainda uma qualidade de segurança e tempo para realizar o investimento.

***PD** - Basicamente o que a gente tem na BV é o serviço que você termina em quatro minutos, que é o tempo de você descer até a garagem e pegar o seu carro, e na ponta investidor é a mesma coisa. Você conta com a experiência hoje de quem poupa dinheiro no Brasil, que é basicamente Poupança, CDB ou LCI; ou seja, nada vai te dar 12 ou 13% ao ano, ou seja, você tem péssimos produtos financeiro pra quem conhece um pouco mais de produtos financeiros.*

Na ponta tomadora, a **BV** oferece como proposta de valor empréstimos que têm a internet como único meio de transação, sem utilização de papel, a uma taxa que varia entre 1,5% e 4% ao mês. Como o empréstimo é feito sem intermediário, a **BV** elimina o *spread* bancário e monetiza o modelo através da captação de 5% do valor do empréstimo.

Para que o sistema funcione e a **BV** possa localizar com maior assertividade a necessidade dos clientes de pequenas e médias empresas, sua atividade e recurso-chave funcionam em plena harmonia; seu recurso-chave é identificado como sua engenharia por trás da análise de crédito. Tanto a parte de TI quanto o negócio devem ter desempenho muito efetivo para que sua atividade-chave possa se destacar no modelo; a análise de crédito alinhada com informações qualitativas relevantes acerca do cliente lhes permite enxergar clientes pagadores em potencial, que a análise de crédito convencional não consegue (ALMEIDA, 2015).

*PD - Basicamente a ideia é que a operação é muito parecida quando você leva crédito para um MEI, que é o Microempreendedor Individual, basicamente a análise de crédito que você faz é muito mais da pessoa física do que do negócio dele, enfim, a ideia é justamente que a gente já tem todos esses inputs.*

Apesar de não apresentar nenhuma mudança incremental propriamente dita no modelo de negócio, a **BV** apresenta as mesmas características e forte influência de criatividade/experimentação em seu modelo de negócio. Como empresa da indústria Fintech a dinâmica de adaptação constante requer agilidade por parte da empresa e acaba visível na sua cultura desde o início do negócio.

*PD - Então basicamente a gente tem que falar pro cara de banco que ele vai errar, e ele vai errar bastante, porque se ele não estiver errando ele não está fazendo nada novo, então basicamente a ideia é trabalhar de uma maneira acertada e com todos trabalhando da mesma forma. Então é um baita dum desafio, porque caras que não pensam nisso no começo, depois de um mês eles já estão... 100% imersos na mesma cultura. Então isso é um pouco do nosso desafio.*

Como atuante na indústria financeira no Brasil, a **BV** precisa de um banco como operador das negociações feitas na plataforma; todas as transações, após finalizadas, vão para um banco que conclui a operação. Além disso, uma série de requisitos burocráticos e jurídicos, que os empreendedores tiveram que enfrentar para que a **BV** começasse a funcionar, gerou barreiras de entrada muito fortes para possíveis concorrentes.

A **BV** conta com apoio de *venture capital* desde o início de sua operação, tem reunião com gestores de investimento, além de um conselho para assuntos que necessitem de um olhar de especialistas. Estas características remontam ao apontamento da teoria da influência do *Stakeholder* auxiliando na tomada de decisões de novas empresas.

No momento da entrevista, a **BV** tinha oito meses de operação, sem contar o período necessário para preparar o negócio e resolver as questões burocráticas. Dentre os casos estudados, a **BV** foi o único que não passou por aceleradora.

## 5 INOVAÇÃO EM MODELOS DE NEGÓCIOS

Dentre as definições possíveis de apresentação de casos propostas por Yin (2015), a descrição dos casos em forma de narrativa contribui para remontar a história da empresa e as nuances do processo de inovação “explicar um fenômeno é estipular um conjunto de elos causais sobre ele, ou como ou por que algo acontece” (YIN, 2015, p. 152). Devido à importância do empreendedor para a formulação do modelo de negócio, haja vista que as empresas estudadas são empresas novas (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002), esta apresentação se mostrou muito efetiva ao remontar a história do empreendedor e mostrar as possíveis evidências da sua concepção no modelo de negócio da empresa, unidade de análise do estudo.

Para que as evidências apresentadas nas análises internas de cada caso pudessem ser comparadas entre os casos, justificando a lógica de replicação (EISENHARDT, 1989; YIN, 2015), foram elaborados alguns quadros comparativos para que se pudessem averiguar as evidências apontadas entre um caso e outro (MILES; HUBERMAN, 1994).

Devido ao espaço ocupado, os quadros foram inseridos no texto em sua versão final. Um exemplo é a primeira versão do quadro comparativo “Disposição dos casos ordenados” disponível no APÊNDICE D, onde foram listadas as evidências dos *drivers* de inovação e outras características do modelo de negócio e do empreendedor, que poderiam ter influenciado a inovação do modelo de negócio dos casos em questão. Nestes quadros os casos foram dispostos na primeira coluna da esquerda, indicando o rótulo de linha para análise interna dos casos, ordenados dos mais recentes para os mais velhos (BV, SP, MC, MZ), cruzando com os conceitos intitulados nos rótulos de coluna, formando assim a análise cruzada dos casos. Algumas evidências ficaram mais claras, já que este tipo de disposição permite observar similaridades e diferenças, para uma análise mais bem fundamentada.

Como é possível observar na análise interna de cada caso, e como apresentado no Quadro 14, todos os casos estudados nesta pesquisa apresentam a característica de modelos de negócio disruptivo na sua forma de operação. Este pré-requisito foi necessário para analisar uma amostra de modelos de negócio que se enquadre na teoria, ajudando a responder ao problema de pesquisa.

Em todos os quatro casos a ideia do negócio foi trazida pelos empreendedores, a partir de modelos de negócio já existentes no exterior. Cada um deles enfrentou problemas distintos para iniciar o negócio, seja por causa da concorrência, que criara barreiras de entrada muito difíceis



de serem transpostas, como no caso **MZ**, ou até barreiras jurídicas como as enfrentadas no caso **BV**, durante os oito meses necessários para iniciar as operações.

*PD - Tinha um desafio que era o desafio jurídico, como colocar tudo de pé de uma maneira segura e adequada ao sistema financeiro.*

*PD - As barreiras de entrada, por ter sido tão altas, a barreira de entrada jurídica, a barreira de entrada tecnológica, a barreira de entrada de dados, enfim, é... Foram tão altas que isso nos deu uma vantagem competitiva.*

Estes obstáculos iniciais de um modelo de negócio disruptivo foram observados por Schumpeter (1961, p. 110), que já apontava para estas dificuldades, mesmo abrindo novos mercados com modelos trazidos do exterior. Nestes casos de grandes barreiras de entrada, onde o empreendedor tem que desbravar novos mercados, tem-se o bônus da inovação mediante a construção de uma vantagem competitiva de composição mais complexa, intrincada em tecnologia e processos, que dificultam a entrada de outros concorrentes no mesmo mercado, gerando valor para o cliente através desses mecanismos (AMIT; ZOTT, 2001; PORTER, 1985; TEECE, 2010).

*IS - O principal é o custo de aquisição de clientes e retenção, que é bem alto, então a gente consegue trazer um cliente com um custo bem menor do que os outros players, devido a uma série de estratégias, e a gente consegue reter esse cliente fazendo esse cara deixar mais dinheiro na casa.*

No caso **MC** a inovação disruptiva do modelo de negócio não está necessariamente ligada diretamente à tecnologia. Apesar de a plataforma onde ocorrem as transações ter sua utilidade para o modelo, sua inovação vem da forma de fazer negócio e se relacionar com parceiros-chave. As avaliações das escolas feitas por pais e alunos demonstram uma percepção da escola que uma empresa muitas vezes não conseguiria expor com tamanha exatidão de detalhes, como as pessoas diretamente envolvidas com a escola (como os pais e alunos que conhecem as rotinas da escola). Por isso a **MC** consegue oferecer para as escolas uma avaliação mais real e profunda, gerando valor através de seu cliente (DAHAN et al., 2010; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Quadro 14: Disposição dos casos ordenados

Caso	Início do Negócio	Inovação Disruptiva	Inovação Incremental	Empreendimento anterior DISRUPTIVO ou NORMAL?	Investimentos	Ensino formal	D-Direção Estratégica	D-Criatividade/ Experimentação	D-Contexto Econômico	D-Pressão do Stakeholder	D-Lógica Dominante da Firma
BV	2015	Empréstimo P2P e retirada do intermediário, como os bancos ou financeiras.	Análise de crédito com características únicas, com dados qualitativos, que ajuda a conhecer o cliente melhor do que os concorrentes.	NORMAL - Restaurante japonês.	Inicial: Investido Venture Capital  Futuro: Buscando investidor PJ	Cursou Administração antes do negócio.	- Direção Estratégica  f - Não tem uma determinação de meta de longo prazo.	+ Criatividade  F - Incentivando os funcionários a experimentar e errar para inovar.	+ Contexto Econômico  F - A crise atual faz com que as pessoas busquem por opções de empréstimo barato. Modelo original do exterior.	+ Stakeholder  F - Tem apoio direto de investidores que auxiliam no direcionamento.	0 Lógica Dominante  Não foram encontradas evidências suficientes.
SP	2015	Entrega colaborativa B2B, com este sistema a SP junta pessoas que têm meio de transporte e empresas que querem escoar sua produção. As duas pontas têm interesses distintos no modelo de negócio.	Com o sistema de embaixadores a SP consegue replicar seu sistema com segurança em outras praças, fazendo experimentações de novas formas de negócio. Com esta fórmula já chegaram a 3 estados, ao Chile e ao Equador.	NORMAL - Marketplace	Inicial: Startup Chile e Seed Minas.  Futuro: Buscam investimento PJ com conhecimento em logística.	Está Cursando Administração durante o negócio.	- Direção Estratégica  f - Crescimento orgânico e com o único direcionamento de ser internacional.	+ Criatividade  F - A expansão por replicação denota segurança, porém as inovações incrementais, alterando o modelo de negócio, são uma forte característica de inovação.	+ Contexto Econômico  F - Aproveitam uma falha de mercado e suprem uma necessidade das pessoas desempregadas ou que precisam de renda extra.	- Stakeholder  f - Começaram com seed no Chile e passaram para um seed no Brasil, sem influência.	0 Lógica Dominante  Não foram encontradas evidências suficientes.

<b>MC</b>	2013	Um trabalho de consultoria para escolas com a versão mais fiel possível, a dos pais e alunos. Surgiu de uma necessidade do sócio que não sabia qual escola escolher para o seu filho.	A implementação do sistema de bolsas, apesar de ser uma mudança drástica, foi uma inovação incremental. Com ela foi possível arrumar a monetização do modelo, que não funcionava	NORMAL - Avaliação sobre turismo	Inicial: Capital Próprio  Seed: StartUp Brasil  Futuro: Buscando Investimento PJ	Cursou Administração antes do negócio.	+ Direção Estratégica  F - Buscam tomar direcionamentos mais seguros.	- Criatividade  f - Hoje apresentam uma característica de buscar mais segurança nas inovações.	+ Contexto Econômico  F - A crise faz as pessoas trocarem de escolas e procurarem opções boas e baratas.	- <i>Stakeholder</i>  f - Iniciaram com capital próprio e passaram para Seed, apenas os sócios decidem e direcionam.	0 Lógica Dominante  Não foram encontradas evidências suficientes.
<b>MZ</b>	2011	Ao perceber que não conseguiria competir com o BUSCADOR, mudou para o sistema e <i>cashback</i> .	Duas grandes mudanças grandes foram feitas: 1- Comunicação através de intermediários - Indique Ganhe. 2- Criação do Embaixador MZ.	NORMAL - Cobertura de eventos evangélicos.  - Firma de Investimentos	Inicial: Investidor PJ vindo do negócio anterior.  Seed: Startup Chile.  Atual: Recente investimento PJ.	Cursou Economia antes do segundo negócio.	+ Direção Estratégica  F - Determinam um objetivo, mas alteram o caminho até ele.	- Criatividade  f - No começo do negócio apresentou maior influência, agora diminuiu.	+ Contexto Econômico  F - O efeito positivo do contexto aparece forte por causa do e-commerce em crescimento já há algum tempo. Modelo original do exterior.	- <i>Stakeholder</i>  f - Apesar de ter um investidor no início, não exercia pressão, talvez pelo laço anterior.	0 Lógica Dominante  Não foram encontradas evidências suficientes.

Fonte: Elaborado pelo autor

*SG - O que eu pude notar é que as escolas muito bem avaliadas ficaram muito contentes, ligaram pra gente ir conhecer, eu nunca recebi uma ligação de alguma escola mal avaliada... quer dizer, já tive uma, aconteceu sim, mas não é comum não.*

No caso da **SP** os traços de inovação disruptiva seguem basicamente o mesmo princípio da **MC**, de parcerias com clientes, ao oferecer para as pessoas que têm um meio de transporte e que gostariam de fazer entregas um meio de conseguir renda extra. A **SP** não precisa absorver na sua estrutura a burocracia de uma estrutura de funcionários contratados, com isso é possível gerar valor para os seus clientes, e através deste mecanismo também atender as empresas que precisam realizar suas entregas a um custo ínfimo em relação a outros players (MATZLER, 2013). Esta forma de criação de valor foi apontada por Amit e Zott (2001) como complementaridade, conseguida através da gestão de recursos e capacidades da empresa, e, desta forma, dificultando a entrada de outros concorrentes no mercado.

*SP - Existem hoje diversas transportadoras e a gente não é uma transportadora, a gente é uma plataforma tecnológica que une as pessoas. Por um lado tem a empresa que quer fazer a entrega, e por outro lado tem um cidadão comum da sociedade que tem um meio que pode ser utilizado, seja ele um carro, uma bicicleta, alguma coisa.*

Ainda ao se analisar o Quadro 14, é possível notar alguns padrões nas inovações incrementais ocorridas no modelo de negócio de cada um dos casos estudados. A **BV** entrou no mercado de Fintech P2P para atender um público específico, pequenas e médias empresas, especialmente formadas por MEI; assim, se mantivesse os mecanismos de análise de crédito tradicionais, sua proposta de valor não seria efetiva e todo o modelo poderia ser inviável. Portanto, a elaboração de mecanismos de análise de crédito simplificado representa uma característica de inovação incremental dentro do modelo de negócio de empréstimos para Pessoa Jurídica, apresentando um valor específico para atender um perfil de cliente.

Esta inovação da **BV** foi estudada e implementada no início do negócio, feita para adequar o modelo de negócio da empresa ao mercado de Fintech no contexto brasileiro, e as evidências do caso apontam para uma criação de inovação baseada no *driver criatividade/experimentação*, dadas as características apresentadas no caso.

*BIV - Eu vim de uma escola bastante forte de inovação, o fundo que eu trabalhava, [...] é o maior fundo de inovação de problema real no Brasil, então inovação aqui está priorizando inovação e empreendedorismo, basicamente uma das grandes diferenças é que por ser uma empresa de tecnologia em um ambiente de internet, o grande ponto é que aqui a inovação tem que acontecer muito mais rápido e mais do propriamente acertar, você tem que aprender rápido.*

Três descobertas são expostas com estas evidências de inovação incremental. Primeiro, a influência da **criatividade/experimentação** na inovação incremental do modelo de negócio. De acordo com a teoria, este *driver* de inovação se altera com o estágio de desenvolvimento da empresa e do empreendedor (DEMIL; LECOCQ, 2010; SITO; PAN; YU, 2014; SVEJENOVA; PLANELLAS; VIVES, 2010; VERGANTI, 2008); segundo, a evidência empírica do dinamismo encontrado no setor de tecnologia da informação e sua influência sobre o desenvolvimento e evolução do negócio (AMIT; ZOTT, 2001; BADEN-FULLER; MORGAN, 2010; TEECE, 2010); e terceiro, as demonstrações empíricas da ligação entre o modelo de negócio e o empreendedor, ao menos em empresas novas (BADEN-FULLER; MORGAN, 2010; BATTISTELLA; BIOTTO; TONI, 2012; CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010). Dadas as características de inovação disruptiva apresentadas em todos os casos, é possível dizer que todas as empresas estudadas lidam com a pressão da tecnologia em mercados que requerem muito dinamismo por parte do empreendedor, para realinhar o modelo de negócio quando necessário.

Movimento semelhante de inovações incrementais, por influência de **criatividade/experimentação**, pode ser observado em todos os casos. No caso **SP**, mediante o método de replicação, ao fazer testes em novas praças conforme replicam o modelo de negócio.

A diferença surge quando se comparam aquelas empresas com os casos **MC** e **MZ**, nos quais as características de inovação incremental que mostraram influência da **criatividade/experimentação** são vistas apenas durante os estágios iniciais do negócio. No estágio atual as inovações incrementais continuam ocorrendo, porém sob maior influência do *driver* **direção estratégica**, e este indício aponta para uma evolução do modelo de negócio com maior rigidez na inovação, mesmo em mercados de grande volatilidade.

Esta evidência contraria o argumento apontado pela teoria de que a inovação no modelo de negócio se daria por influência da **criatividade/experimentação**. Em razão de as empresas operarem em mercados de alta complexidade e ambientes incertos, o fato da influência da **criatividade/experimentação** se alterar, mesmo mantendo a complexidade do ambiente, vai contra a indicação da teoria de influência do setor (JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008; MCGRATH, 2010; VERGANTI, 2008).

Na busca para compreender com mais profundidade essa dinâmica de possível alteração na influência dos *drivers* de inovação, foi elaborado o Quadro 15, onde estão expostos trechos extraídos das falas de cada entrevistado acerca de cada um dos *drivers*, ainda levando em conta

o estágio atual do modelo de negócio. “F” mostra forte influência e “f” fraca influência, estas relações de influências foram extraídas da fase de codificação e classificadas de acordo com a ênfase dada pelo entrevistado (GIL FLORES, 1994; MILES; HUBERMAN, 1994). Neste quadro é possível notar as diferenças e similaridades da influência dos *drivers* de inovação no modelo de negócio.

No estágio atual das empresas, os efeitos dos *drivers* de inovação são inversamente influentes, e separam os casos em dois grupos, o grupo das empresas estudadas que têm menos de um ano - a **SP** e a **BV** -, e as duas empresas com mais de dois anos de funcionamento, que são a **MC** e a **MZ**.

As similaridades entre a influência dos *drivers* de inovação no modelo de negócio das empresas estudadas ficam por conta do contexto econômico. De acordo com as evidências apontadas na análise cruzada dos casos, todos são beneficiados pela atual crise brasileira (WILLIAMSON, 2010), além de casos como os da **SP** e **BV**, que suprem falhas de mercado, confirmando a teoria (WILLIAMSON, 2000).

Não há evidências que indiquem a influência de características de resistência à mudança nos casos estudados, tanto nas empresas mais jovens, como a **SP** e a **BV**, quanto nas empresas mais velhas, **MZ** e **MC**. A explicação para esta ausência de elementos que justifiquem a **lógica dominante da firma** é que esta é, sim, gerada pelo empreendedor ou diretor da empresa (KOR; MESKO, 2013)

Quadro 15: Intensidade da influência do driver de inovação

Caso	DRIVERS ATIVOS		DRIVERS REATIVOS		RESISTÊNCIA Lógica Dominante
	Direção Estratégica	Criatividade	Contexto Econômico	Pressão do Stakeholder	
<b>MZ</b>  <b>Exemplo</b>	F <i>“e a gente sabe que os OKRs do ano que vem vão ser focados nisso, os objetivos do ano que vem serão focados nisso, só falta botar direitinho no papel e dividir o pessoal.”</i>	f <i>“Olha, é muito difícil a gente sair da meta anual assim, sabe? O que pode acontecer é a gente passar um OKR trimestral pra alguém, e no meio do OKR a gente vê que não fez muito sentido e mudar, isso pode acontecer”</i>	F <i>“Olha, pode ser que o e-commerce estivesse mais acelerado caso o cenário fosse melhor, mas aí não tem como a gente saber, porque o e-commerce continua a crescendo muito. Então, do nosso lado a gente tá bem confortável, mesmo com esse cenário.”</i>	f <i>“A gente fechou recentemente um round com alguns investidores [...] foi um round que a gente não divulgou o valor, mas entraram pessoas ali, investidores-anjo que a gente valoriza muito e que podem ajudar a gente”</i>	0
<b>MEC</b>  <b>Exemplo</b>	F <i>“Eu acho que colocar as bolsas no site foi uma alteração boa [...] uma alteração grande que gerou bastante conversa, existiam alguns riscos que a gente imaginava que podiam acontecer”</i>	f <i>“Ah, por exemplo [...] o modelo de bolsa, a gente tinha receio de que o site não fosse mais um site de escolha de escola e sim de oferta de bolsas, mas a gente vê que não aconteceu, as pessoas estão usando pras duas coisas.”</i>	F <i>“Em época de crise as pessoas também trocam de escolas, então talvez até impulse mais o nosso segmento”</i>	f <i>“O que eu pude notar é que as escolas muito bem avaliadas ficaram muito contentes, ligaram pra gente ir conhecer”</i>	0
<b>BIV</b>  <b>Exemplo</b>	f <i>“Acho que as barreiras de entrada, por serem tão altas, a barreira de entrada jurídica, a barreira de entrada tecnológica, [...] Foram tão altas que nos deram uma vantagem competitiva”</i>	F <i>“o aprendizado tem que ser muito mais rápido e a gente não está nem um pouco preocupado em acertar, a gente está preocupado em testar rápido. Se acertou, OK, a gente persevera, e se a gente testar e errar a gente pivota”</i>	F <i>“a gente vende dinheiro barato, na crise, se você gritar alto na rua “quem quer crédito barato?” vão vir várias pessoas, então pra gente tem gerado uma demanda de solicitações de crédito muito alta”</i>	F <i>“a gente é investido pelos dois maiores grupos de venture capital da América Latina, então a gente conversa um pouquinho com eles [...] a gente também tem um conselho ... consultivo [...] a ideia é que a gente é que decide, quem toma a decisão”</i>	0
<b>SHP</b>  <b>Exemplo</b>	f <i>“Na realidade a gente até tem essa definição de próximos passos e de pra onde a gente deve ir, mas isso é uma coisa que vai acontecendo de forma orgânica ”</i>	F <i>“Então questão de padrão, questão de estrutura a gente tá criando o que é necessário, a gente não constrói tudo e depois coloca pra rodar, a gente faz esse MVP [...] ajeita o detalhe que quer, volta aqui, se travar aqui volta no detalhe”</i>	F <i>“Na verdade isso para nós é mais uma oportunidade [...] muitas pessoas ficaram sem emprego e estão buscando uma fonte de renda [...] além de tudo é uma oportunidade pra gente alavancar o negócio”</i>	f <i>“A gente não está só buscando dinheiro, a gente está buscando parceiros ideais, a gente não vai fechar com qualquer pessoa”</i>	0

Fonte: Elaborado pelo autor

Como os *drivers* de inovação **criatividade/experimentação** e **direção estratégica** apresentaram incidência inversa nos dois casos mais novos (**SP** de 2015 e **BV** de 2015) e nos dois casos mais antigos (**MC** de 2013 e **MZ** de 2011), foi necessário aprofundar a análise comparativa para verificar se o efeito dos *drivers* de inovação poderia se alterar em função de alguma outra variável oculta. Para isso foi necessário construir o Quadro 16, comparativo dos casos **MEC** e **MZ**, levando em conta a influência do tempo (MILES; HUBERMAN, 1994).

Naturalmente, nem todos os casos estudados podem ser analisados desta forma. Mesmo utilizando a técnica de apresentação de casos em forma de narrativa para construção de explicação (YIN, 2015), os casos **SP** e **BV** não apresentam elementos suficientes que possibilitem esta análise, já os casos com mais de dois anos de funcionamento puderam ser analisados nesta busca por padrões.

Quadro 16: Análise temporal dos casos MZ e MC

<b>Caso</b>	<b>Característica do Modelo</b>	<b>T1</b>	<b>T2</b>	<b>T3</b>
<b>MZ</b>	<b>Proposta de Valor</b>	Começa com modelo de COMPARADOR DE PREÇOS + CASH BACK	Alteram o Modelo para apenas CASH BACK para evitar a concorrência	Passam para <i>cashback</i> + cupom de desconto.
	<b>Segmento de Clientes</b>	Orgânico	Orgânico	Público qualificado <i>hard user</i>
	<b>Relacionamento com os clientes</b>	Direto por Facebook e Adwords	Direto por Facebook e Adwords	Usando interlocutores, posteriormente os Embaixadores
	<b>Setor de TI</b>	Terceirizado	Internalizaram para poder implementar as mudanças mais rápido	Internalizaram para poder implementar as mudanças mais rápido
	<b>Investimentos</b>	Investimento inicial PJ vindo do negócio anterior	Com 1,5 anos passam pelo programa da aceleradora	Fecharam negócio recentemente
<b>MEC</b>	<b>Proposta de Valor A</b>	Uma plataforma em que a escola é avaliada pelos pais.	Passam a permitir espaços para as escolas ofertarem bolsas em troca do primeiro pagamento dos pais. As escolas preenchem suas vagas livres.	Monta um ranking das escolas mais bem avaliadas pelos pais e alunos através de cinco categorias.
	<b>Segmento de Clientes A</b>	Escolas particulares	Escolas Particulares	Escolas particulares/ estão programando vender para escolas públicas através de consultoria, com base nas boas escolas.
	<b>Proposta de Valor B</b>	Uma plataforma para os pais selecionarem as melhores escolas	A plataforma passa a disponibilizar BOLSAS de estudos para os alunos	
	<b>Segmento de Clientes B</b>			



<b>Relacionamento com os clientes</b>	Os pais ainda não comentavam, não se sentiam à vontade para avaliar as escolas.	Reforçam as campanhas via Facebook e AdWords para os pais avaliaram as escolas.	Reforçam as campanhas via Facebook e AdWords para os pais avaliaram as escolas.
<b>Setor de TI</b>	Terceirizado	Terceirizado	FUTURO: Estão fechando a inclusão de um sócio para a engenharia de TI
<b>Investimentos</b>	Investimento inicial com Capital Próprio	Com aproximadamente 1,5 anos participam de uma aceleradora federal	FUTURO: Estão levantando investimentos PJ

Fonte: Elaborado pelo autor

O padrão de influência maior dos *drivers* de inovação **criatividade/experimentação** no início do negócio, e **direção estratégica** maior conforme o modelo de negócio evolui, se mostrou novamente após a verificação do Quadro 15. Este foi o primeiro *insight* para a evidência de um possível padrão na evolução de modelos de negócio, ponto até o momento não coberto na revisão de literatura feita para esta pesquisa. Para confirmar este indício foi necessário fazer alguns testes usando as táticas de confirmação de resultados recomendados por Miles e Huberman (1994, p. 262).

O primeiro teste realizado foi a **Triangulação de método** (MILES; HUBERMAN, 1994, p. 266). Como a triangulação por dados externos já havia sido feita, foi necessário retornar aos dados primários e trabalhar com análise multi-método (JICK, 1979). Foram feitas novas codificações, usando o método de Gil Flores (1994), e desta forma foi possível verificar se as descobertas da primeira fase de codificações seriam confirmadas por outro método.

A parte do método de codificação utilizada nessa pesquisa consiste em localizar no texto trechos por meio das **Unidades de Verificação** (GIL FLORES, 1994, p. 44). No Quadro 17 é possível ver parte das codificações feitas na segunda fase:

Quadro 17: Relações da segunda fase de codificação

Unidades de Verificação		
Tipo de ocorrência	Caso	Exemplo
<b>Covariância</b>	<b>BV</b>	<i>Eu fiz a graduação em Direito e depois lá no meio da faculdade eu fui trabalhar num escritório da advocacia, um dos maiores aqui do Brasil, basicamente eu fiquei mais um ou dois anos com o restaurante e eu tive que optar pela carreira jurídica [...] eu não adorava o que eu fazia, eu era um bom advogado, mas não um excepcional advogado, não acordava de manhã com brilho nos olhos, pensei em empreender de novo</i>

	<b>MC</b>	<i>Eu já trabalhei com finanças e consultoria, consultoria de fusão e aquisição e consultoria estratégica, só que eu nunca me senti muito bem no ambiente corporativo, sempre quis criar meu próprio negócio</i>
	<b>MZ</b>	<i>Mas poxa, era um negócio que não estava fazendo a gente muito feliz cara, porque no mercado financeiro tem um sentimento de que nem todo mundo tá ganhando sabe? Então aquele negócio não estava bom pra mim e quando a Bolsa não estava bem os clientes também não estavam bem, se a Bolsa estava bem o cliente queria ter ganhado mais, então tudo isso estava me corroendo, cara</i>
		<b>Quando o entrevistado fala da carreira profissional anterior demonstra TÉDIO, quanto fala da carreira de empreendedor demonstra PRAZER. Apresenta a relação de COVARIÂNCIA</b>
<b>Particular para geral</b>	<b>SP</b>	<i>Olha é, é algo legal isso, estar fazendo isso de uma forma diferente, a gente tá transportando com a ajuda de outras pessoas [...] Conforme a gente recebe uma intimação, ou quando a gente é incomodado é que a agente nota que está fazendo a coisa certa</i>
	<b>MZ</b>	<i>Então eram pessoas que também tinham um perfil de compra parecido. Então a gente conseguiu fazer um canal bem poderoso, que era um canal “gratuito” só que limitado, mas pra gente era mais do que suficiente porque estava gerando retorno e o MZ entrou no bootstrap nesse período.</i>
	<b>BV</b>	<i>Como a roupagem que a gente deu pra BV é a de uma empresa de internet, então basicamente é superlegal ver o cara de Manaus, o rapaz do Rio Grande do Sul, a mulher de Minas, enfim é o Brasil inteiro que a gente tem atendido hoje, o que é superbacana, a internet não conhece fronteira e isso é superlegal</i>
	<b>MC</b>	<i>Eu acho que colocar as bolsas no site foi uma alteração boa, a gente estava fazendo todo nosso modelo em cima do valor que as escolas pagariam [...] daí a gente conheceu esse pessoal do Distribuo Bolsas e eles disseram “poxa acho que vocês poderiam fazer o que eu faço, no ensino básico</i>
		<b>Demonstração de satisfação com algumas inovações ocorridas permite passar para um nível mais abstrato de que a mudança, é possível inferir que a mudança deu certo do PARTICULAR PARA O GERAL.</b>
<b>Co-ocorrência</b>	<b>MZ</b>	<i>Deu uma melhorada porque começaram a parar aquelas dúvidas que a galera não estava entendendo muito bem como é que funcionava, então essa foi nossa primeira PIVOTADA <b>Quando comentava de algum revés sofrido, em seguida comenta a virada.</b></i>

Fonte: Elaborado pelo autor

Com a segunda fase de codificação, algumas possíveis evidências, até então pouco exploradas, ficaram mais relevantes, como a importância do empreendedor para a criação do modelo de negócio, já amplamente discutida na literatura (BADEN-FULLER; MORGAN, 2010; GUDIENSEN, 2015; MAGRETTA, 2002; MCGRATH, 2010; SITO; PAN; YU, 2014; SVEJENOVA; PLANELLAS; VIVES, 2010; TEECE, 2010; ZOTT; AMIT, 2010). É preciso salientar que os empreendedores entrevistados apresentam uma característica de forte relação

com o processo de empreender, de maneira semelhante, como é possível observar no Quadro 17, no efeito de *Covariância*, que destaca o anseio pela experiência empreendedora em detrimento de outro trabalho normal.

A influência do *drivers* de inovação **criatividade/experimentação** ficou mais clara, confirmando seu efeito no princípio do modelo de negócio.

Entretanto ainda faltava averiguar outra possível fonte de confusão nas conclusões, que surgiu durante a análise. Ao se observar o Quadro 16, é possível notar que em ambos os casos com mais tempo de atuação, **MZ** e **MC**, a entrada de ambas as empresas em programas de aceleração dos governos federais, brasileiro no caso do **MC** e chileno no caso da **MZ**, se deu com aproximadamente o mesmo tempo de maturidade do negócio, 1,5 anos de funcionamento. Esta ocorrência similar poderia ter influenciado o aumento da rigidez para a inovação no modelo de negócio, diminuindo assim a influência da **criatividade/experimentação** na inovação, e aumentando a influência da **direção estratégica** em ambas as empresas.

Para verificar a validade dos resultados descobertos até aqui, e se o processo de passar pela aceleradora interferia no processo de inovação incremental, foi feito mais um teste, a tática do **Se-Então**. Este teste se assemelha ao teste de hipótese de trabalhos quantitativos, porém testando os efeitos de alguma variável por meio de argumentos lógicos (MILES; HUBERMAN, 1994, p. 271). Com este teste foi possível verificar se a entrada na aceleradora exerceu influência na capacidade de inovação, para isso foi elaborado um quadro com base nos documentos primários, para ver se havia similaridade ou diferença entre os casos.

Quadro 18: Teste de influência da aceleradora na inovação

<b>Caso</b>	<b>Exemplo</b>	<b>Fase na aceleradora</b>
<b>BV</b>	Não participou	Não participou
<b>SP</b>	<i>“Eu me juntei a eles agora no meio do ano, quando eles vieram para o Brasil participar de um programa do governo aqui de Minas que se chama Seed [...] Os investimentos que a gente obteve vieram dos programas em que a gente passou, primeiro u pelo Seed e depois pelo Startup Brasil”</i>	Dois programas no início do negócio
<b>MC</b>	<i>"A gente recebeu um aporte do governo pelo programa StartUp Brasil, um programa bom [...] Foi em 2014... Mas foi em maio de 2015, porque é um aporte mensal, durante 12 meses"</i>	Aproximadamente 1,5 anos de funcionamento
<b>MZ</b>	<i>Então, no período aí de um ano e meio a gente torrou esses R\$ 400 mil e não conseguiu ter um resultado muito interessante [...] Foi quando surgiu outra oportunidade, em que a gente foi selecionado pelo StartUp Chile do governo chileno</i>	1,5 anos de funcionamento

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como é possível observar através do teste **Se-Então** apresentado no Quadro 18 (MILES; HUBERMAN, 1994), o fato de terem passado pela aceleradora não necessariamente foi o motivador do aumento da influência da **direção estratégica** e da diminuição da influência da **criatividade/experimentação** sobre a inovação do modelo de negócio nos casos estudados. Seguindo um argumento lógico, se fosse verdade, este movimento de aumento da influência da **direção estratégica** poderia ser visto na **SP**, cujo modelo de negócio foi submetido a duas aceleradoras governamentais (StartupBrasil, do Governo Federal, e Seed Minas, do Governo do Estado de Minas Gerais); entretanto a **SP** mantém um padrão de inovação incremental como o presente no caso **BV**, com forte influência da **criatividade/experimentação**. Com base nos testes realizados é possível averiguar os resultados das ocorrências dos *drivers* de inovação com maior segurança (MILES; HUBERMAN, 1994).

### 5.1 **DRIVERS DE INOVAÇÃO ATIVOS**

Conforme explorado na seção do Referencial Teórico, esta pesquisa buscou levantar na teoria os *drivers* de inovação, e através de casos empíricos verificar se eles afetavam a inovação do modelos de negócio de novas empresas.

Foram levantados na revisão de literatura dois *drivers de inovação* ativos, **direção estratégica** e **criatividade/experimentação**.

Após todas as análises é possível mostrar que ambos os fatores ativos influenciam a inovação do modelo de negócio das empresas novas, cada um de uma forma diferente. Sua característica de geração endógena à empresa, ou seja, inovação no modelo gerada por parte da empresa, como ressalta a teoria, foi comprovado tanto para **direção estratégica** (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010; GEORGE; BOCK, 2011b; ZOTT; AMIT, 2010), quanto para **criatividade/experimentação** (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; DEMIL; LECOCQ, 2010; SVEJENOVA; PLANELLAS; VIVES, 2010).

Parte dos estudos sobre modelos de negócio que têm a **criatividade/experimentação** como um *driver* importante para a inovação abordam setores de tecnologia de alta complexidade, o que leva a empresa a se manter em constante inovação, com baixa aversão a riscos (JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008; MCGRATH, 2010; VERGANTI, 2008). De acordo com os testes empíricos realizados nesta pesquisa, esta premissa pôde ser confirmada apenas no início do negócio, como foi possível notar em todos os quatro casos estudados. Porém mesmo em mercados de alta complexidade, como o de tecnologia, existe uma alternância entre os *drivers* que motivam a inovação, **direção estratégica** e **criatividade/experimentação**.

Conforme observado, no início do negócio a aversão a riscos se mantém baixa e as inovações podem ocorrer por **criatividade/experimentação**; com o passar do tempo, como pode ser visto nos casos com maior tempo de existência, a **criatividade/experimentação** dá lugar à estratégia, mesmo que esta visão de estratégia seja mais parecida com uma dinâmica de configuração, como descrito por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), que definiram a estratégia de configuração sob os seguintes aspectos “*configuração, arquétipo, estágio, ciclo de vida, transformação, revolução, reformulação, revitalização*” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998, p. 356).

Apesar de não ser necessariamente o foco do estudo as relações prévias aos *drivers* de inovação, alguns padrões apontam indícios da importância do empreendedor e sua trajetória, que podem ter influência sobre a **criatividade/experimentação**. Um exemplo disso é que todos os empreendedores dos casos estudados tiveram experiências com negócios anteriores, e apesar de todas as experiências terem sido com modelos de negócios que não apresentavam características de inovação disruptiva, como os modelos de negócios atuais, não se pode dissociar seu alerta empreendedor para negócios disruptivos, baixa aversão a riscos, e capacidade de usar **criatividade/experimentação** de suas experiências progressas. Outra singularidade entre os casos é a semelhança de três dos casos, em que os empreendedores cursaram Administração de Empresas em algum momento, ou cursam atualmente.

Os casos onde a influência da **direção estratégica** se apresentou mais relevante foram os casos **MZ** e **MC**, ambos com mais de dois anos de funcionamento. Em seu início apresentavam maior influência da **criatividade/experimentação**, mas no modelo de negócio atual esta relação tem se invertido. Em ambos os casos as inovações realizadas sob influência de algum direcionamento estratégico motivaram mudanças incrementais no modelo rumo a uma legitimação, e foi possível ver como a definição do direcionamento estratégico alterava parte do modelo de negócios, confirmando a teoria que afirma que o direcionamento da estratégia da empresa faz alterar o modelo de negócio em parte como reconfiguração (BADEN-FULLER; MANGEMATIN, 2013; BASILE; FARACI, 2015; BREA-SOLÍS; CASADESUS-MASANELL; GRIFELL-TATJÉ, 2015; OSIYEVSKYY; DEWALD, 2015).

Outra característica importante da estratégia apontada pela teoria e evidenciada nos casos foi descrita por Demil e Lecocq (2010) acerca das mudanças voluntárias no modelo de negócio, originadas por parte do empreendedor. Conforme o negócio se desenvolve, o empreendedor passa a ter mais cautela ao inovar no modelo, realizando apenas inovações incrementais, porém

ainda exerce uma influência sobre elas. Isto é possível observar no caso **MZ**, em que, após descobrir que a melhor forma de comunicar sua proposta de valor para o cliente era através de terceiros, trabalhou em cima desta inovação de maneira incremental, seja com o programa de Embaixadores ou com a parceria com os clubes de futebol, e todas as inovações foram devidamente estudadas e implementadas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998). Também ficou aparente a busca de inovações no modelo de negócios a fim de se diferenciar dos concorrentes, gerando valor para o cliente e dificultando que o modelo fosse copiado, em ambos os casos (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; CUCCULELLI; BETTINELLI, 2015; PORTER, 1985).

## 5.2 DRIVERS DE INOVAÇÃO REATIVOS

Os *drivers de inovação* reativos levantados na revisão de literatura e estudados nesta pesquisa foram a influência da **pressão do stakeholder** e do **contexto econômico** na inovação do modelo de negócio. Estes são de caráter reativo por serem influências exógenas aos domínios da empresa, ocorrendo em resposta a pressões.

Ambos os *drivers* reativos tiveram evidências relevantes nos casos, a **pressão do stakeholder** para inovação do modelo teve evidências fracas em três casos, sendo estes **SP**, **MZ** e **MC**, em que todos passaram por aceleradoras governamentais (StartUpBrasil, Seed e StartUp Chile), porém estas aceleradoras não apresentaram evidências de ter influenciado a inovação do modelo de negócio das empresas. Apesar disto, em dois casos os empreendedores atualmente buscam investimentos de terceiros para alavancar o crescimento da empresa - **SP** e **MC** -, e buscam investidores que apresentem habilidades e conhecimento que complementem o negócio. Esta evidência indica que, a princípio, a **pressão do stakeholder** pode não ter influenciado a inovação do modelo de negócio no momento em que a pesquisa foi feita, mas ele pode entrar em outras fases e sua influência aumentar (CARAYANNIS; SINDAKIS; WALTER, 2015; GERASYMENKO; DE CLERCQ; SAPIENZA, 2015).

No início do negócio a **MZ** conseguiu investimento de uma das empresas atendidas pelo antigo negócio dos empreendedores. Apesar de começarem com um capital inicial pujante e contarem com a experiência do investidor, a empresa passou por sérias dificuldades em seu início. Esta evidência de fraca influência da **pressão do stakeholder** neste ponto do negócio pode ser explicada pela relação anterior que os empreendedores tinham com seu antigo cliente, agora investidor.

Recentemente, a **MZ** acabara de fechar uma nova rodada de investimento, onde fez parceria com investidores especializados na área de TI e e-commerce. Segundo a teoria, este tipo de parceria tende a pressionar uma decisão por inovação do modelo de negócio, pela experiência prévia do investidor (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; DEMIL; LECOCQ, 2010; MUZELLEC; RONTEAU; LAMBKIN, 2015; SVEJENOVA; PLANELLAS; VIVES, 2010), porém esta influência não pôde ser observada nesta pesquisa.

O caso onde o *driver de inovação* **pressão do stakeholder** apresentou forte influência sobre a inovação do modelo de negócio foi na **BV**. Apesar de a decisão final ficar por conta dos empreendedores, a presença do VC (*Venture Capitalist*) e do Conselho, mesmo que apenas consultivo, pde influenciar a inovação o modelo de negócio, como observaram Gerasymenko, De Clercq e Sapienza (2015); muitas vezes a pressão do VC pode ser para que o empreendedor inove, arriscando mais, porém com suporte.

Logo, é possível inferir que o *driver de inovação* **pressão do stakeholder** pode ser intermitente, e sua influência poderia se dar em qualquer fase da evolução do modelo de negócio da empresa, afetando de maneira indireta, reforçando a **direção estratégica** ou a **criatividade/experimentação**, como já apontava a teoria ao tratar da influência do *Venture Capitalist* (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; CHESBROUGH, 2010; GERASYMENKO; DE CLERCQ; SAPIENZA, 2015; MUZELLEC; RONTEAU; LAMBKIN, 2015).

A influência do *driver de inovação* **contexto econômico/social** também foi encontrada em todos os casos, apresentando similaridades que confirmaram os conceitos apresentados na revisão da literatura.

Os quatro casos foram selecionados de maneira intencional, por apresentarem características de inovação disruptiva em seu modelo de negócio (SCHUMPETER, 1961; TEECE, 2010); com isso foi possível atender ao critério de amostra para estudo de casos múltiplos para construção de teoria (EISENHARDT, 1989; YIN, 2015). Apesar de reconhecer a presença dos traços de inovação disruptiva no modelo de negócio, pouco se sabia sobre que tipo de influência a inovação disruptiva tem sobre modelo de negócio, e em que ponto de sua evolução estas características se apresentam (BADEN-FULLER; MORGAN, 2010; DEMIL et al., 2015; SPIETH; SCHNECKENBERG; RICART, 2014; WINTER; SZULANSKI, 2001). Esta característica fundamental da inovação em modelos de negócio foi revelada com o estudo da influência do *driver de inovação* **contexto econômico**.

Algumas similaridades surgiram em todos os quatro casos estudados, quando observado o *driver de inovação contexto econômico*. Nenhum dos modelos de negócios é realmente novo, se olharmos o cenário internacional; cada um com suas características, eles se inspiraram em modelos de negócios já existentes em mercados desenvolvidos, porém isso não necessariamente é ponto negativo, pois de acordo com Schumpeter (1961) a inovação disruptiva pode se dar tanto no contexto de mercados locais quanto de mercados estrangeiros. Sua característica fundamental é “destruir o antigo criando elementos novos”(1961, p. 110), e trazendo isso para o contexto da teoria de modelos de negócio, na visão de Teece (2010) a inovação de modelo de negócio deve ser de alguma forma “um caminho para vantagem competitiva, se um modelo de negócio está suficientemente diferenciado e difícil de ser replicado” (2010, p. 173).

Outra evidência importante a respeito da influência do *driver contexto econômico* na inovação disruptiva do modelo de negócio é que, também nos quatro casos estudados, todos estão crescendo, mesmo no atual cenário econômico brasileiro. A economia brasileira está em recessão, vinda de um PIB de 0,1% com inflação de 6,41% em 2014 para um queda de -3,8% no PIB e inflação de 10,67% em 2015 (CURY; RODRIGUES, 2016; VILLAS BÔAS; PATU, 2016). O cenário atual tem derrubado o ânimo da economia, porém os negócios dos casos estudados mantêm a trajetória de crescimento, e isso pode ser explicado pelo fato de o seu modelo de negócio apresentar características de inovação disruptiva (SCHUMPETER, 1961). Por causa da influência do *driver de inovação contexto econômico*, esta evidência acaba por confirmar a teoria, pois estes modelos de negócios baseados em inovações disruptivas devem estar inseridos em um contextos propícios, para que o fenômeno já descrito por Schumpeter (1961) ocorra, pois de acordo com Williamson (2000), eventos como guerras e crises financeiras podem “ocasionalmente, produzir uma ruptura brusca com os procedimentos estabelecidos” ou ainda “oportunidades para muitas vezes suprir uma falha” (2000, p. 598). Assim, as evidências de que a inovação disruptiva se deu início do negócio pôde ser confirmada pela pesquisa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi o de contribuir para o desenvolvimento da teoria de modelos de negócio, entendendo **quais os drivers para inovação em modelos de negócios de startups**. Devido ao atual estágio de desenvolvimento da teoria, ainda incipiente e difuso entre suas três linhas principais a) modelos de negócio em *e-Business*, b) modelos de negócio e estratégia c) modelo de negócio inovação e tecnologia (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011), e as dificuldades em



se compreender as características de inovação em modelos de negócios (BADEN-FULLER; MANGEMATIN, 2013; DEMIL et al., 2015; SPIETH; SCHNECKENBERG; RICART, 2014), justifica-se a estratégia adotada de estudos de casos múltiplos para construção de teoria (EISENHARDT, 1989). Com base na revisão de literatura (WEBSTER; WATSON, 2002), foram levantados os *drivers* de inovação que influenciam a inovação de modelos de negócio, e depois esta influência foi testada empiricamente, pelo método de estudo de casos múltiplos para construção de teoria (EISENHARDT, 1989; YIN, 2015). Para o estudo foram selecionadas quatro startups (RIES, 2012) cujos modelos de negócio apresentaram as características de inovação **disruptiva** (SCHUMPETER, 1961), uma amostra teórica (EISENHARDT, 1989; YIN, 2015).

Foram encontradas evidências de que o *driver contexto econômico* se mostrou o único que influenciava inovações **disruptivas** no modelo de negócio, confirmando as características levantadas na revisão de literatura. Sendo um dos motivadores do *insight* inicial do modelo de negócio, o *driver contexto econômico*, como observado nesta pesquisa, depende de elementos que não são comuns, como a emergência de modelos inovadores que rompem a lógica de se fazer negócio aproveitando falhas de mercado (SCHUMPETER, 1961; WILLIAMSON, 2000). A junção do cenário internacional, de recente criação de novos modelos de negócios, e o cenário de crise no Brasil favoreceram a criação de modelos de negócio de característica disruptiva, confirmando a teoria (SCHUMPETER, 1961; WILLIAMSON, 2000, 2010)..

Dado início do negócio, todos os demais *drivers* têm influência apenas sob o aspecto de inovações incrementais no modelo de negócio. Reorganizando os elementos do modelo através do *driver criatividade/experimentação* nos primeiros passos do negócio, nesta fase mais erros são aceitos, e as inovações que ocorrem, apesar de incrementais, podem ser mais drásticas devido à baixa aversão a riscos por parte do empreendedor (CUCCULELLI; BETTINELLI, 2015; DEMIL; LECOCQ, 2010; DOZ; KOSONEN, 2010; GUDIENSEN, 2015). No início do negócio, a percepção do **segmento de clientes** e a **forma com que se relaciona** com ele ainda são nebulosas, favorecendo a experimentação do empreendedor em busca de legitimação (MCGRATH, 2010; SVEJENOVA; PLANELLAS; VIVES, 2010).

Inversamente proporcional à influência da **criatividade/experimentação**, conforme o modelo de negócio evolui o empreendedor passa a fazer as inovações do modelo dentro de reconfigurações mais rígidas. Com seu segmento de clientes bem focado e a forma de relacionamento já ajustada, as inovações tendem a acontecer de maneira mais segura a fim de

posicionar o negócio diante da concorrência (AVERSA; FURNARI; HAEFLIGER, 2015; BASILE; FARACI, 2015; GAMBARDELLA; MCGAHAN, 2010).

Ao contrário do que parte da teoria mostrava até então, a influência da **criatividade/experimentação** não teve relação direta com a instabilidade do ambiente de tecnologia (JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008; MCGRATH, 2010; VERGANTI, 2008). Os casos estudados nesta pesquisa operavam em ambientes de tecnologia e alta volatilidade, entretanto mantiveram o mesmo padrão de avanço para a rigidez de inovação e o aumento da influência da **direção estratégica**.

A **pressão do stakeholder** apresenta uma influência indireta, pressionando para inovação através dos *drivers* **criatividade/experimentação** ou **direção estratégica**, haja vista que startups têm seu modelo de negócio caracterizado pelo empreendedor (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; DOZ; KOSONEN, 2010; OSIYEVSKYY; DEWALD, 2015; SIGGELKOW, 2001; TEECE, 2010; WILLIAMSON, 2010; ZOTT; AMIT, 2010). Por meio de sua influência sobre o empreendedor, o *stakeholder* pode fortalecer o *driver* **criatividade/experimentação** (CARAYANNIS; SINDAKIS; WALTER, 2015; MUZELLE; RONTEAU; LAMBKIN, 2015), ou ainda ajuda a fortalecer o *driver* **direção estratégica**, com a sua experiência (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; CHESBROUGH, 2010). A **pressão do stakeholder** foi encontrada com força em apenas um caso, que tinha investimento inicial de um VC; nos demais casos todos estavam buscando parceria com investidores que pudessem complementar habilidades que os empreendedores gostariam de reforçar. Assim, é possível inferir que, com o passar do tempo, este investidor possa ser incluído na estrutura da empresa, e exercer pressão para inovação. Esta característica da influência da **pressão do stakeholder** na inovação de modelos de negócio confirmou a teoria (CARAYANNIS; SINDAKIS; WALTER, 2015; GERASYMENKO; DE CLERCQ; SAPIENZA, 2015). Além desta característica, as aceleradoras foram positivas para o negócio ao trazer contatos e relacionamentos importantes para o empreendedor, demonstrando o efeito da **complementaridade** abordada por Amit e Zott (2001). Apesar destes pontos, as aceleradoras não apresentaram relação direta com a inovação do modelo de negócio.

Quanto à **lógica dominante da firma**, levantada na teoria como um *driver* de resistência à inovação nas empresas (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; DOZ; KOSONEN, 2010; SIGGELKOW, 2001), esta não apresentou evidências suficientes que sustentassem sua influência. Havendo entre os casos uma empresa com quatro anos de funcionamento e 40

funcionários, esperava-se que fosse possível diagnosticar evidências de sua influência na resistência à inovação através do *status quo*, porém elas não foram encontradas.

Conforme observado na pesquisa, foi possível alcançar o objetivo principal proposto descobrindo que: quatro dos *drivers* oriundos da teoria são influentes para a inovação dos modelos de negócios, em fases distintas do desenvolvimento da empresa; os *drivers* ativos alternam sua influência sobre a inovação do modelo - se nos estágios iniciais a influência maior para inovar vem da **criatividade/experimentação**, com o avanço do modelo de negócio a **direção estratégica** aumenta a influência sobre a inovação, reduzindo a influência da **criatividade/experimentação**.

Também é possível com esta pesquisa atender os objetivos específicos propostos, pois dado o tipo de revisão de literatura realizado nesta pesquisa, centrado em conceitos (WEBSTER; WATSON, 2002), as evidências teóricas ficaram mais claras nos resultados da pesquisa empírica, e foram também descobertas relações não expressas claramente na teoria, como a relação do *driver* **contexto econômico** como único motivador de inovação disruptiva (SCHUMPETER, 1961; WILLIAMSON, 2000, 2010), e o *driver* **pressão do stakeholder** como influenciador indireto.

Esta pesquisa proporcionou algumas contribuições para a teoria de modelos de negócio além dos objetivos iniciais. A **primeira** foi feita ao mostrar uma forma para se analisar modelos de negócio através do empreendedor (BADEN-FULLER; MORGAN, 2010; TEECE, 2010), usando o método análise de conteúdo (GIL FLORES, 1994; MILES; HUBERMAN, 1994) e buscando nas entrevistas referências dos blocos do *Business Model Canvas* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010), contribuindo para o uso de um *framework* comum para compreender melhor modelos de negócio (CHESBROUGH, 2010; DEMIL et al., 2015; ZOTT; AMIT; MASSA, 2011).

A **segunda** contribuição para a teoria foi feita ao dar *insights* para responder um dos questionamentos feitos por Demil, et al, “Quais mecanismos colaboram ou dificultam a criação de uma novo modelo de negócio?” (2015, p. 9), a influência dos mecanismos de inovação **incremental** e **disruptiva** no âmbito de startups, ficam mais claros com os resultados desta pesquisa.

A **terceira** contribuição se deu na compreensão da influência do *driver* de inovação **direção estratégica** e suas limitações em uma startup. De acordo com a teoria, as inovações no modelo

de negócio tem uma limitação imposta pela estratégia da empresa (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010), ao se compreender os efeitos da **se direção estratégica** na inovação de modelos de negócio de startup, e sua alternância com **criatividade/experimentação**, confirma-se este efeito da estratégia dentro do modelo.

Algumas ressalvas devem ser feitas sobre as limitações desta pesquisa. Primeiramente, a pesquisa por meio de estudos de caso se limita a estudar uma unidade de análise dentro de seu contexto, como num modelo de *quasi-experimento*; assim, as limitações de um estudo de caso estão presentes nos resultados da pesquisa, impossibilitando sua generalização.

Segundo, apesar de ter utilizado diversos mecanismos de controle, como tamanho e estágio da empresa, a característica de modelos de negócio com inovação disruptiva está presente com maior incidência em ambientes de tecnologia, impedindo o controle da inovação na perspectiva de outros setores.

Terceiro, em relação ao *driver* de resistência à mudança, **lógica dominante da firma**, não foram encontradas evidências suficientes que sustentassem sua presença no modelo conceitual final; isto pode ter ocorrido devido ao estágio de maturidade das empresas estudadas, que não permitiram capturar este efeito.

Para pesquisas futuras ficam duas sugestões: a primeira é estudar a incidência destes mecanismos através de teste de teoria, com métodos quantitativos operacionalizando os *drivers* de inovação como construtos; e estudar a ocorrência destes *drivers* de inovação em forma de processo. Assim será possível verificar se comprova a variação da influência dos *drivers* de inovação nos modelos de negócios; com o estudo em forma de processo também será possível capturar se existe um padrão no processo de evolução de modelos de negócio, cujas evidências iniciais surgiram nesta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, MARÍLIA (2015), 7 motivos para o banco não querer emprestar dinheiro a você, **EXAME.com**. 30 de janeiro de 2015. Disponível em <http://exame.abril.com.br/seudinheiro/noticias/7-motivos-para-o-banco-nao-querer-emprestar-dinheiro-a-voce>. Acesso em 09 de fevereiro de 2016.
- ALT, R.; ZIMMERMANN, H.D. Status of business model and electronic market research: An interview with Alexander Osterwalder. **Electronic Markets**, v. 24, n. 4, p. 243–249, 2014.
- AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6-7, p. 493–520, 2001.
- ASPARA, J. et al. Strategic management of business model transformation: lessons from Nokia. **Management Decision**, v. 49, n. 4, p. 622–647, 2011.
- AVERSA, P.; FURNARI, S.; HAEFLIGER, S. Business model configurations and performance: A qualitative comparative analysis in Formula One racing, 2005-2013. **Industrial and Corporate Change**, v. 24, n. 3, p. 655-676, 2015.
- BACHARACH, S. B. Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 496–515, 1989.
- BADEN-FULLER, C. et al. Editorial. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 143–145, 2010.
- BADEN-FULLER, C.; MANGEMATIN, V. Business models: A challenging agenda. **Strategic Organization**, v. 11, n. 4, p. 418–427, 2013.
- BADEN-FULLER, C.; MORGAN, M. S. Business models as models. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 156–171, 2010.
- BARCLAYS PREMIERE LEAGUE. Disponível em <http://br.premierleague.com/pt-br.html>. Acesso em 19 de agosto de 2015.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BASILE, A.; FARACI, R. Aligning management model and business model in the management innovation perspective. **Journal of Organizational Change Management**, v. 28, n. 1, p. 43–58, 2015.

BATTISTELLA, C.; BIOTTO, G.; DE TONI, A. F. From design driven innovation to meaning strategy. **Management Decision**, v. 50, n. 4, p. 718–743, 2012.

BEDDOES, ZANNY M. (2015), Larry Summers' On The Future Of Fintech, **TrustedInsight**. 03 de novembro de 2015. Disponível em <https://www.thetrustedinsight.com/investmentnews/larry-summers-on-the-future-of-fintech-20151103725/?autoplay=1>. Acesso em 09 de fevereiro de 2016.

Better Works. Getting Started with OKRs: How to bring Objectives and Key Results to your enterprise. Disponível em <https://www.betterworks.com/okr/>. Acesso em 30 de janeiro de 2016.

BONACCORSI, A.; GIANNANGELI, S.; ROSSI, C. Entry Strategies under Competing Standards: Hybrid Business Models in the Open Source Software Industry. **Management Science**, v. 52, n. 7, p. 1085–1098, 2006.

BONAZZI, F. L. Z.; MEIRELLES, D. S. Modelo de Negócio: uma Abordagem Evolutiva no Setor de SVA sob a Ótica do Método Canvas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 14, n. 3, p. 32–48, 2015.

BONAZZI, F. L. Z.; ZILBER, M. A. Innovation and Business Model: a case study about integration of Innovation Funnel and Business Model Canvas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 53, p. 616–637, 2014.

BOS, J. W. B.; MILLONE, M. Practice What You Preach: Microfinance Business Models and Operational Efficiency. **World Development**, v. 70, p. 28–42, 2015.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. **Co-Opetition**. Danvers, MA: Crown

Publishing Group, 1996.

BREA-SOLÍS, H.; CASADESUS-MASANELL, R.; GRIFELL-TATJÉ, E. Business Model Evaluation: Quantifying Walmart's Sources of Advantage. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 9, n. 1, p. 12–33, 2015.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life**. Oxford, UK: Heinemann Educational Publishers, 1979.

CALIA, R. C.; GUERRINI, F. M.; MOURA, G. L. Innovation networks: From technological development to business model reconfiguration. **Technovation**, v. 27, n. 8, p. 426–432, 2007.

CARAYANNIS, E. G.; SINDAKIS, S.; WALTER, C. Business Model Innovation as Lever of Organizational Sustainability. **Journal of Technology Transfer**, v. 40, n. 1, p. 85–104, 2015.

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. From strategy to business models and onto tactics. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 195–215, 2010.

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. How to Design a Winning Business Model. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1, p. 100–107, 2011.

CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHESBROUGH, H. Managing open innovation. **Research-Technology Management**, v. 47, n. 1, p. 23–26, 2004.

CHESBROUGH, H. Business model innovation: Opportunities and barriers. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 354–363, 2010.

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

CHESBROUGH, H.; SCHWARTZ, K. Innovating business models with co-development partnerships. **Research-Technology Management**, v. 50, n. 1, p. 55–59, 2007.

CHU, D.; ANDREASSI, T. Management of technological innovation. **Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, v. 9, n. 1, p. 7–31, 2011.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Crunch Base Disponível em <https://www.crunchbase.com/#/home/index>. Acesso em 04 de fevereiro de 2016.

CURY, A; RODRIGUES, M. **Inflação oficial fica em 10,67% em 2015, a maior desde 2002**. G1 Economia. Disponível em <http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/01/inflacao-oficial-fica-em-1067-em-2015.html>. Acesso em 11 de março de 2016.

CUCCULELLI, M.; BETTINELLI, C. Business models, intangibles and firm performance: evidence on corporate entrepreneurship from Italian manufacturing SMEs. **Small Business Economics**, v. 45, n. 2, p. 329–350, 2015.

DAHAN, N. M. et al. Corporate-NGO collaboration: Co-creating new business models for developing markets. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 326–342, 2010.

DANNEELS, E. Trying to become a different type of company: dynamic capability at Smith Corona. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 1, p. 1–31, 2011.

DEMIL, B. et al. Introduction to the SEJ Special Issue on Business Models: Business Models within the Domain of Strategic Entrepreneurship. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 9, n. 1, p. 1–11, 2015.

DEMIL, B. B.; LECOCQ, X. Business model evolution: In search of dynamic consistency. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 227–246, 2010.



DOZ, Y. L.; KOSONEN, M. Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 370–382, 2010.

DUBÉ, L.; PARÉ, G. Rigor in Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends, and Recommendations. **MIS Quarterly**, v. 27, n. 4, p. 597–635, 2003.

E-COMMERCE NEWS. Brasil é o quarto país com maior tíquete médio em compras com cupons de desconto online, aponta estudo. 20 de janeiro de 2015 Disponível em <http://ecommercenews.com.br/noticias/pesquisas-noticias/brasil-e-o-quarto-pais-com-maiortiquete-medio-em-compras-com-cupons-de-desconto-online-aponta-estudo>. Acess em 30 de janeiro de 2016.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25–32, 2007.

ESSLER, U.; WHITAKER, R. Re-thinking E-commerce Business Modelling in Terms of Interactivity. **Electronic Markets**, v. 11, n. 1, p. 10–16, 2001.

FELITTI, Guilherme (2009). Análise: Casas Bahia entra no e-commerce e desafia liderança da B2W, **IDG Now**, 02 de fevereiro de 2009. Disponível em <http://idgnow.com.br/internet/2009/02/02/analise-casas-bahia-entra-no-e-commerce-paradesafiar-dominacao-da-b2w/>. Acesso em 21 de janeiro de 2016.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

GAMA, M. **Mecanismos Preciso e Difuso das Estratégias Políticas no Crescimento dos Grupos Empresarias no Brasil**. 2014. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2014.

GAMBARDELLA, A.; MCGAHAN, A. M. Business-model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure. **Long Range Planning**, v. 43, n. 23, p. 262–271, 2010.

GEORGE, G.; BOCK, A. J. The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 35, n. 1, p. 83–111, 2011.

GERASYMENKO, V.; DE CLERCQ, D.; SAPIENZA, H. J. Changing the Business Model: Effects of Venture Capital Firms and Outside CEOs on Portfolio Company Performance. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 9, n. 1, p. 79–98, 2015.

GIL FLORES, J. **Análisis de datos cualitativos : aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona : PPU, 1994.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research**. Chicago, IL: Aldine Publishing, 1967.

Great Schools. Disponível em <http://www.greatschools.org/>. Acesso em 08 de fevereiro de 2016.

GREGOR, S. The Nature of Theory in Information Systems. **MIS Quarterly**, v. 30, n. 3, p. 611–642, 2006.

GUDIENSEN, S. Business Model Design Games: Rules and Procedures to Challenge Assumptions and Elicit Surprises. **Creativity and Innovation Management**, v. 24, n. 2, p. 307–322, 2015.

HAIR, J. F. et al. **Multivariate Data Analysis**. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006.

HAIR, J. F. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HIGHHOUSE, S. et al. Assessing company employment image: An example in the fast food industry. **Personnel Psychology**, v. 52, n. 1, p. 151–172, 1999.

INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Disponível em <http://portal.inep.gov.br/web/enem/enem-por-escola>. Acesso em 30 de janeiro de 2016.

ITAMI, H.; NISHINO, K. Killing two birds with one stone: Profit for now and learning for the future. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 364–369, 2010.

JICK, T. D. Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 602-611, 1979.

JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing Your Business Model. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 12, p. 57-68, 2008.

JOSSELYN, R. **Interviewing for Qualitative Inquiry: a Relational Approach**. New York: The Guilford Press, 2013.

KIM, S. K.; MIN, S. Business Model Innovation Performance: When does Adding a New Business Model Benefit an Incumbent? **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 9, n. 1, p. 34–57, 2015.

KÖHLER, M. Which banks are more risky? The impact of business models on bank stability. **Journal of Financial Stability**, v. 16, p. 195–212, 2015.

KOR, Y. Y.; MESKO, A. Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 2, p. 233–244, 2013.

KUHN, T. S. **A Estrutura das Revoluções Científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1962 (Série Debates).

LANGLEY, A.; ABDALLAH, C. Templates and Turns in Qualitative Studies of Strategy and Management. In: BERGH, D.D.; KETCHEN JR., D.J. (Ed.). **Research Methodology in**

**Strategy and Management: Building Methodological Bridges** (v. 6). Bingley, UK: Emerald Group Publishing, 2011. p. 201–235.

LANGLEY, A. et al. Process Studies of Change in Organization and Management: Unveiling Temporality, Activity, and Flow. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 1, p. 1–13, 2013.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. **Naturalist inquiry**. Beverly Hills, CA: Sage, 1985

MAGRETTA, J. Why business models matter. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 5, p. 86–92, 2002.

MARTINS, L. L.; RINDOVA, V. P.; GREENBAUM, B. E. Unlocking the Hidden Value of Concepts: A Cognitive Approach to Business Model Innovation. **Strategic**

**Entrepreneurship Journal**, v. 9, n. 1, p. 99–117, 2015.

MATZLER, K. Business model innovation: coffee triumphs for Nespresso. **Journal of Business Strategy**, v. 34, n. 2, p. 30–37, 2013.

MCGRATH, R. G. Business models: A discovery driven approach. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 247–261, 2010.

MILES, M.; HUBERMAN, A. **Qualitative data analysis: An expanded sourcebook**. 2nd. ed. London: Sage, 1994.

MILES, R. E.; MILES, G.; SNOW, C. C. Collaborative entrepreneurship: A business model for continuous innovation. **Organizational Dynamics**, v. 35, n. 1, p. 1–11, 2006.

MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MILES, G. The Future.org. **Long Range Planning**, v. 33, n. 3, p. 300–321, jun. 2000.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management**. New York: The Free Press, 1998.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853–886, 1997.

Movimento por um futebol melhor. Disponível em <http://www.futebolmelhor.com.br/>. Acesso em 30 de janeiro de 2016.

MUZELLEC, L.; RONTEAU, S. S.; LAMBKIN, M. Two-sided Internet platforms: A business model lifecycle perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 45, p. 139– 150, 2015.

NIKLAUS, Ernesto (2012). Brick and Mortar. **MBIT 2012 – Gestão Empresarial**. 15 de setembro de 2012. Disponível em <http://mbit2012.blogspot.com.br/2012/09/brick-andmortar.html>. Acesso em 29 de janeiro de 2016.

OSIYEVSKYY, O.; DEWALD, J. Explorative Versus Exploitative Business Model Change: The Cognitive Antecedents of Firm-Level Responses to Disruptive Innovation. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 9, n. 1, p. 58–78, 2015.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: a Handbook for**

Visionaries, Game changers, and Challengers. NJ: John Wiley & Sons, 2013.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**.

NY: The Free Press, 1985.

PRAHALAD, C. K.; BETTIS, R. A. The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 6, p. 485–501, 1986.

PUNJ, G. The relationship between consumer characteristics and willingness to pay for general online content: Implications for content providers considering subscription-based business models. **Marketing Letters**, v. 26, n. 2, p. 175–186, 2015.

QuidcoBusiness. Disponível em <http://www.quidco.com/business/about/>. Acesso em 08 de fevereiro de 2016.

REVISTA W, (2014). O seu dinheiro de volta. Disponível em <http://revistaw.com.br/o-seudinheiro-de-volta/>. Acesso em 30 de janeiro de 2016.

RIES, E. **A Startup Enxuta**. 1. ed. São Paulo: Leya, 2012.

ROWLEY, J.; SLACK, F. Conducting a literature review. **Management Research News**, v. 27, n. 6, p. 31–39, 2004.

SAEBI, T.; FOSS, N. J. Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions. **European Management Journal**, v. 33, n. 3, p. 201–213, 2014.

SARASVATHY, S. Toward Causation and Effectuation: A Theoretical Shift From Inevitability to Economic Entrepreneurial Contingency. **The Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243–263, 2001.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, Socialism and Democracy**. New York: Harper, 1942.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.

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

SEED Minas. Disponível em <http://www.seed.mg.gov.br/>. Acesso em 08 de fevereiro de 2016.

SEKARAN, U. **Research Methods for Business**. 4th. ed. New York: John Wiley & Sons, 2003.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217–226, 2000.

SHAPIRO, C.; VARIAN, H. R. **Information Rules: A strategic guide to the Information Economy**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1999.

SIGGELKOW, N. Change in the Presence of Fit: The Rise, The Fall, and the Renaissance of Liz Claiborne. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 838–857, 2001.

SITOH, M. K.; PAN, S. L.; YU, C. Y. Business models and tactics in new product creation: The interplay of effectuation and causation processes. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 61, n. 2, p. 213–224, 2014.

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

STAKE, R. E. Qualitative Case Studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.) **The Sage Handbook of Qualitative Research**. 3rd. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2005.

StartUp Brasil. Disponível em <http://startupbrasil.org.br/>. Acesso em 30 de janeiro de 2016.

StartUp Chile. Disponível em <http://startupchile.org/>. Acesso em 30 de janeiro de 2016.

SUTHERLAND, J. **Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time**. New York, NY: Crown Business, 2014.

SVEJENOVA, S.; PLANELLAS, M.; VIVES, L. An individual business model in the making: a chef's quest for creative freedom. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 408–430, 2010.

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

Tech Terms. Vlog. Disponível em <http://techterms.com/definition/vlog>. Acesso em 02 de fevereiro de 2016.

TIMMERS, P. Business Models for Electronic Markets. **Electronic Markets**, v. 8, n. 2, p. 3–8, 1998.

VERGANTI, R. Design, meanings, and radical innovation: A metamodel and a research agenda. **Journal of Product Innovation Management**, v. 25, n. 5, p. 436–456, 2008.

VILLAS BÔAS, B; PATU, G. **PIB do Brasil cai 3,8% em 2015, o pior resultado desde 1990.** Folha de São Paulo – mercado. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/03/1745810-pib-cai-38-em-2015-o-pior-resultado-desde-1996.shtml>. Acesso em 11 de março de 2016.

WEBER, M. Objectivity in Social Science and Social Policy. In: SHILS, E.; FINICH, H. (Eds.). **The Methodology of the Social Sciences**. New York: The Free Press, 1949. p. 50– 112.

WEBSTER, J.; WATSON, R. T. Analyzing the past to prepare for the future : Writing a literature review. **MIS Quarterly**, v. 26, n. 2, p. 13-23, 2002.

WILLIAMSON, O. E. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. **Journal of Economic Literature**, v. 38, n. 3, p. 595–613, 2000.

WILLIAMSON, P. J. Cost innovation: Preparing for a “value-for-money” revolution. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 343–353, 2010.

WINTER, S. G.; SZULANSKI, G. Replication as strategy. **Organization Science**, v. 12, n. 6, p. 730–743, 2001.

YIN, R. K. The Case Study Crisis: Some Answers. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, n. 1, p. 58–65, 1981.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building social business models:

Lessons from the Grameen experience. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2, p. 308–325, 2010.

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

\_\_\_\_\_ The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 1, p. 1–26, 2008.



\_\_\_\_\_ Business model design: An activity system perspective. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 216–226, 2010.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The Business Model: Recent Developments and Future Research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1019–1042, 2011.

Web of Science. **Thomson Reuters**. Disponível em [www.webofscience.com](http://www.webofscience.com). Acesso em 20 de julho de 2015.

## **APÊNDICE A: CARTA PARA ENTREVISTA COM OS EMPREENDEDORES**

Bom dia,

Meu nome é Renato de Souza, sou mestrando da Fundação Getulio Vargas, e pesquisador de inovação em modelos de negócio, orientado pelo professor Tales Andreassi.

Eu gostaria de entrevistar vocês para minha pesquisa sobre inovação em modelos de negócios. Vocês têm disponibilidade?

Eu creio que precise em torno de uma hora para realização da entrevista, e caso aceitem eu posso ir até vocês ou fazer a entrevista via Skype.

Desde já agradeço a colaboração!

Att,

Renato de Souza

## **APÊNDICE B: CARTA COM TERMOS DE SIGILO DA INFORMAÇÃO DA PESQUISA**

Boa tarde,

Conforme conversamos durante a entrevista, estou encaminhando alguns termos sobre o sigilo do conteúdo da entrevista.

Peço, por gentileza, que retorne com o acordo em cada um dos termos do sigilo, para fins de procedimentos metodológicos.

1- Será mantido em sigilo o nome de qualquer terceiro, alheio à empresa, mencionado durante a entrevista, seja pessoa física ou jurídica.

2- Como dissertação de mestrado, a pesquisa ficará disponível no site da FGV/EAESP, e o arquivo físico ficará disponível para consulta na biblioteca.

3- Peço autorização para divulgar no trabalho o nome da empresa e o nome dos membros entrevistados. Porém, caso não autorizem, eu posso divulgar nomes fictícios, sem problema.

Novamente agradeço a sua colaboração nesta pesquisa!

Att, Renato de Souza

## APÊNDICE C: PROTOCOLO DE ENTREVISTA

### PROTOCOLO DE ENTREVISTA – CASO XXXX

**Entrevistado:**

**Entrevistador:**

**Data/ hora:**

**Lugar:**

#### NÍVEL 1 – Sobre o entrevistado

1. Você pode falar um pouco de você, um pouco da sua trajetória de vida?
2. Sua primeira experiência como empreendedor?

#### NÍVEL 2 – Sobre o caso individual

1. Você pode falar um pouco da história da Empresa? Como surgiu, quem participou, como está agora?
2. Vocês têm uma definição de estratégia?
3. O quanto foi necessário revê-la?
4. Hoje, como vocês lidam com a decisão sobre inovações que precisam ser feitas?
5. Você pode me dar um exemplo de inovações mais radicais, incrementais...
6. Vocês se inspiraram em formas de operar que viram outras empresas fazendo? Pode dar algum exemplo?
  - a. Essas implementações são mais radicais ou apenas incrementais?
7. Vocês já mudaram por conta de questões macroeconômicas, como legislação ou crise?
8. Hoje, em qual fase de investimento vocês estão?
9. O investidor participa das tomadas de decisão da empresa? Pode dar um exemplo?
10. Em algum momento vocês já ficaram receosos em mudar algum ponto do negócio?
  - a. Alguma pessoa em especial resistia à mudança?
11. Você já se deparou com a resistência de uma equipe *a alguma mudança*? Pode dar um exemplo de ações que tomavam?
12. Vocês estão sentindo os impactos do atual cenário econômico brasileiro?
13. Alguma característica sua ou da empresa que não foi abordada e que você gostaria de comentar, algum caso interessante?

## APÊNDICE D: PRIMEIRA VERSÃO DO QUADRO DE CASOS ORDENADOS

Caso	Inovação Disruptiva	Empreendimento anterior	Como o empreendedor chegou aqui?	Direção Estratégica	Criatividade	Contexto Econômico	Pressão do Stakeholder	Lógica Dominante da Firma	Inovação Incremental	Investimentos
<b>MZ</b>	Ao perceber que não conseguiria competir com o BUSCADOR, mudou para o sistema e <i>cashback</i> .	Empresa que cobria eventos evangélicos e postava as fotos, com seu primo, em 2003. Depois abriu uma empresa de investimentos com o sócio atual, em 2008.	Aprendeu programação sozinho e fazia <i>sites</i> para os amigos, montou uma empresa que cobria eventos evangélicos, se formou em Economia e abriu uma empresa de investimentos. Então abriu a MZ em 2011.	Adotam uma meta anual e usam o sistema de OKRs e SCRUM para acompanhar e alterar (se necessário) o modo de alcançar a meta.	Muito mais presente no começo, quando faziam mais experimentações e inclusive mudaram drasticamente o modelo de negócio inicial.	Não sentem o efeito da economia, pois o e-commerce está crescendo mesmo na crise. Não sofrem efeito de legislações específicas, ainda.	Mesmo tendo investidor no início do negócio o modelo não funcionou, logo ele não teve influência no começo. Estão planejando um novo round de investimento e isso pode mudar.	Passaram pela experiência de cultura ruim na empresa anterior. Nesta não apontam indícios desta interferência.	Duas grandes mudanças foram feitas: 1- Comunicação através de intermediários - Indique Ganhe. 2- Criação do Embaixador MZ.	Inicial: Investidor PJ vindo do negócio anterior. Seed: Startup Chile. Atual: Recente investimento PJ.
<b>BV</b>	Empréstimo P2P e retirada do intermediário. Depois de muito estudar o mercado financeiro e ver esse tipo de negócio nos EUA decidiram abrir no Brasil.	Abriu um restaurante aos 16 anos que durou 6 anos, de 2006 a 2012.	Emancipou-se aos 16 anos, montou um restaurante japonês, trabalhou num escritório de advocacia, trabalhou com venture capital e lá teve a ideia de criar a BV em 2015.	As mudanças acontecem muito rápido, e poucas coisas têm um direcionamento definitivo que não pode ser alterado.	Incentivam os funcionários a tentar inovar, e, mesmo se errar, o importante é tentar.	Parece favorável para a BV, haja vista que as pessoas perdem seus empregos e querem tentar empreender e eles oferecem crédito barato e de fácil acesso.	Eles têm suporte de investidor <i>venture capitalist</i> e têm reuniões com ele frequentemente, além de um conselho com especialistas de mercado que ajudam a orientar o negócio.	Pouca pressão deste tipo para reter a inovação; a lógica dominante por trás incentiva a inovar sempre.	Análise de crédito com características únicas, com dados qualitativos, que ajuda a conhecer o cliente melhor do que os concorrentes.	Inicial: Investido Venture Capital Futuro: Buscando investidor PJ

<b>MC</b>	Um trabalho de consultoria para escolas com a versão mais fiel possível, a dos pais e alunos. Surgiu de uma necessidade do sócio que não sabia qual escola escolher para o seu filho.	Montaram um negócio chamado Vistas do Brasil.	Formado em Administração de Empresas na FGV, trabalhou com consultoria estratégica, mas não sentia prazer no trabalho e queria abrir seu próprio negócio.	Quando fala da inovação mais recente feita, comenta as constantes conversas para definir todos os passos e diminuir os riscos da mudança, tem uma influência.	Uma certa necessidade de mudar com segurança aparenta pouca influência da criatividade como experimentação.	Afeta, pois por conta da crise os pais talvez precisem trocar de escolas e o fato de trocar por causa de condições financeiras requer maior cautela na escolha por uma que pode vir a ser "inferior".	Iniciaram o negócio com capital próprio, passaram pelo StartUp Brasil apenas, agora buscam investidores para o negócio. Logo não aparenta influências.	Ainda não é possível inferir sobre essa característica haja vista que a empresa conta apenas com 3 pessoas.	A implementação do sistema de bolsas, apesar de ser uma mudança drástica, foi uma mudança incremental. Com ela foi possível arrumar a monetização do modelo, que não funcionava	Inicial: Capital Próprio Seed: StartUp Brasil Futuro: Buscando Investimento PJ
<b>SP</b>	Entrega colaborativa B2B, com este sistema a SP junta pessoas que têm meio de transporte e empresas que querem escoar sua produção. As duas pontas têm interesses distintos no modelo de negócio.	Os sócios tinham um <i>marketplace</i> nascido no Startup Chile.	Formado em Comércio Exterior, trabalhou por 4 anos na siderurgia, mas sempre quis trabalhar em startup. Juntou-se à SP quando os dois sócios, equatorianos, vieram para o Brasil iniciar o negócio. Hoje estuda Gestão de Negócios.	Não tem uma meta definida, necessariamente, nem expôs formas de reuniões periódicas: ao contrário, fazem muita experimentação, porém com a segurança da replicação.	Fazem muita experimentação ao expandir o negócio para outras praças, e se dão certo as mudanças são implantadas no negócio todo.	Dois problemas os ajudam a crescer gerando interesse nas duas pontas: 1- Alto custo de transporte no Brasil (até por causa da CLT), logo eles surgem para suprir uma falha de mercado. 2- Na atual situação de crise muitas pessoas perdem o emprego e aderem ao negócio como entregadores.	Começaram com capital seed e ainda não têm investidores diretos. Buscam investidores com experiência em logística para complementar o negócio; com estas características, podem ter influência no futuro.	Ainda não apresentam elementos para avaliar este <i>driver</i> .	Com o sistema de embaixadores a SHP consegue replicar seu sistema com segurança em outras praças, fazendo experimentações de novas formas de negócio. Com esta fórmula já chegaram a 3 estados, Chile e Equador.	Inicial: Startup Chile e Seed Minas. Futuro: Buscam investimento PJ com conhecimento em logística.

Fonte: Elaborado pelo autor

