



# II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

## ***BUSINESS MODEL GENERATION E AS CONTRIBUIÇÕES NA ABERTURA DE STARTUPS***

**Autoria:** Fabiano Akiyoshi Nagamatsu, Janaina Barbosa, Adriana Rebecchi

### **RESUMO**

Atualmente o novo ambiente empresarial está em constantes mudanças que conseqüentemente oferecem riscos iminentes às organizações. Contudo, os riscos fazem parte de qualquer negócio, porém, se tratando de uma *startup* os riscos assumidos são maiores, uma vez que o tipo de segmento atua com altas mutações e variações. Assim, surge a indagação: Quais são as principais dificuldades no lançamento de uma *startup* correlacionando aos padrões do Modelo *Canvas*? Para tanto, o objetivo central do artigo é identificar as dificuldades enfrentadas na abertura de um *startup* correlacionando aos padrões do Modelo *Canvas*. Para composição do estudo, foi elaborada uma pesquisa bibliográfica acerca de *startup*, inovação nas empresas e modelo de negócios (especificadamente Modelo *Canvas*). Complementando, foi realizada uma entrevista com dois empresários que utilizaram modelos de negócios para abertura das empresas. Os resultados obtidos através do roteiro de entrevista foram divididos em três dimensões: características das *startups*, dificuldades na abertura e principais contribuições do Modelo *Canvas* para o empreendimento. As considerações finais apresentaram uma maior flexibilidade e resultados mais eficientes para empresas que utilizaram o Modelo *Canvas* para o segmento que possui altas mutações baseados na exigência do cliente e não necessariamente na empregabilidade de tecnologia.

**Palavras-chave:** *Startup*; *Business Model Generation (Canvas)*; Inovação.

### **ABSTRACT**

Currently the new business environment is constantly changing which consequently offer imminent risks to organizations. However, risks are part of any business, but when it comes to a *Startup*, exposures are higher, since the type of segment operates with high variations and mutations. Thus arises the question: What are the main difficulties in launching a *Startup* correlating the standards of Model *Canvas*? Therefore, the main objective of the paper is to identify the difficulties in opening a *startup* patterns correlating to the Model *Canvas*. For composition of the study was an elaborate bibliographic research about *Startup* companies, business innovation and business model (specifically Model *Canvas*). Complementing, an interview was conducted with two businessmen who used business models to open their companies. The results obtained in the interviews were divided into three dimensions: characteristics of *Startups*, difficulties in opening and main contributions of the Model *Canvas* for the venture. The final considerations showed greater flexibility and more efficient results for companies that used the *Canvas* Model to the thread, that has high mutation based on customer's requirement and not necessarily in the employability of technology.

**Keywords:** *Startup*; *Business Model Generation (Canvas)*; Inovation.



# II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep)

## Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)

### 1. Introducao

O ambiente dos negocios esta mudando e o grau de incerteza e complexidade esta mais influente nas empresas. Essas mudancas estao relacionadas a alguns fatores como a globalizacao, a politica, a cultura, novos competidores, consumidores mais exigentes e mudancas tecnologicas. No entanto, muitas dessas transicoes nao sao percebidas em decorrncia das velocidades que elas acontecem.

Assim, os metodos e tecnicas que auxiliavam as empresas ha periodos anteriores ja nao tem tanta eficacia no contexto atual. Com isso, ha pouco tempo atras apenas um bom plano de negocio e um estudo do mercado ja eram suficientes para o levantamento de indicadores de um presumivel sucesso. Mas, nas empresas nascentes, decorrentes de tecnologia e inovacao com altos valores agregados, mais conhecidas como *startups*, tudo que se sabe do negocio sao hipoteses e constantemente um alto grau de risco no mercado em que atua.

Os riscos fazem parte de qualquer negocio, entretanto, se tratando de uma *startup* os riscos assumidos sao maiores ainda, uma vez que o tipo de segmento atua com altas mutacoes e variacoes.

Dessa maneira, atualmente as empresas estao mais ousadas a transformar ideias inovadoras em grandes oportunidades de negocio, que oferecam solucoes e sejam rentaveis, alcançando crescimento em um curto espaco de tempo.

Diante dos fatores expostos, considerados relevantes identifica-se o seguinte problema de pesquisa: Quais sao as principais dificuldades do lancamento de uma *startup* correlacionando aos padroes do Modelo *Canvas*? Assim, o objetivo central do artigo e identificar as principais dificuldades enfrentadas na abertura de um Startup correlacionando aos padroes do Modelo *Canvas*.

### 2. Referencial Teorico

A busca por definicoes e exemplificacoes acerca do tema subsidiara e norteara o presente estudo sobre modelos de negocios para *startups*.

#### 2.1. Definicao e surgimento das *Startups*

As *startups* ou empresas nascentes tem se expandido no Brasil e no mundo nos ultimos anos. No Brasil, o amadurecimento e crescimento dessas empresas sao reflexos do apoio e acoes focadas ao tipo de empreendimento, as mesmas direcionadas que por muito tempo os investidores direcionavam seus aportes para *startups* desenvolvidas no Vale do Silicio na California, Estados Unidos, de onde nasceram empresas como o *Google* e o *Facebook* (ZACHARY, 2012).

Assim, para entender o conceito de *startup* e importante verificar o grau de inovacao envolvido no empreendimento e a criacao de novos modelos de negocio considerando os historicos de sucesso da comercializacao, bem como, as transformacoes do segmento.

Ja para Rodrigues e Fagundes (2012), em uma *startup* o valor nao e a criacao de coisas, mas o aprendizado acerca da projecao de um empreendimento sustentavel. Segundo Gitahy (2010) existem muitas definicoes em torno desse termo e novo modelo de negocio,



## II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep) Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)

mas o mais atual, segundo ele, é o que contempla um grupo de pessoas a procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza.

### Quadro 1 – As *Startups* e os Modelos de Negócios

Modelo de negócios repetível	Modelo de negócios escalável
Significa que é possível comercializar o mesmo produto ou serviço numa escala potencialmente ilimitada sem necessidade de grandes adaptações a cada cliente ou a cada mercado.	Significa que o negócio pode crescer cada vez mais sem necessidade de alterar o modelo de negócios; este crescimento ocorre essencialmente no lado da receita, sem que os custos cresçam proporcionalmente o que corresponde a um crescimento da margem cada vez maior.

Fonte: Adaptado de NUNES, 2008.

Para Ries (2012) uma *startup* é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza. O que se observa por meio das análises dos conceitos definidos por ambos os autores supracitado é que utilizam como características das *startups* a incerteza, ou seja, a de um cenário altamente volátil e em constante mutação.

Nesse ambiente, Rogers (2011) assegura que com frequência, os empreendedores precisarão tomar decisões, como determinar a demanda do mercado por um produto ou serviço recém-desenvolvido, sem ter informações adequadas nem completas.

Outro aspecto observado e significativo apontado por Ries (2005) é que nem toda empresa nova, em estágio inicial, pode ser considerada *startup*. Para o autor, abrir uma nova empresa, exatamente igual a um negócio existente, copiando modelo de negócios, precificação, cliente-alvo e produto, pode ser um investimento econômico atraente, mas não é uma *startup*, pois seu sucesso depende somente da execução.

O termo *startup*, apesar de ser novo no Brasil, foi criado e utilizado nos Estados Unidos desde a década de 1990, quando houve a “Bolha da *Internet*”, que aconteceu entre os anos 1996 a 2001 e provocou impactos no mundo inteiro. A bolha da *Internet* foi caracterizada pelos altos investimentos por intermédio de ações em empresas do tipo *pontocom*. Naquele período, as ações para financiamento cresceram significativamente decorrentes da supervalorização desse modelo de empresa. (DORNELAS, 2008)

Os modelos de negócios de empresas ligados à tecnologia, caracterizadas como empresas inovadoras e promissoras teve valorização descomedida ao ponto de ser designada bolsa de valores, voltada exclusivamente para esse segmento. A NASDAQ (*National Association of Securities Dealers Automated Quotations*) formada por ações de empresas de tecnologia foi criada em 1971, entretanto, só se popularizou com o advento da “Bolha da *Internet*” (ROGERS, 2011), fato que contribuiu para o aumento das *startups*.

Assim, motivados pela alta rentabilidade os investimentos nesses tipos empresas foram realizados de forma indiscriminada. Os acionistas ignoravam os parâmetros econômicos e investiam nos negócios antes mesmo de apresentar qualquer característica de retorno. Com isso, a “bolha da internet” começou a “inchar” de maneira incontrolável e após atingir seu ápice no dia 10 de março 2000 a “bolha estourou”. O índice da NASDAQ *Composite* atingiu 5.048, ou seja, um valor duas vezes superior ao de um ano antes, onde deu início (ROGERS, 2011).



## II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

O colapso nas ações da NASDAQ teve como resultado o fechamento de muitas empresas que davam os primeiros passos, somente as empresas mais sólidas resistiram ao “estouro”. Todavia, ainda que o “estouro da bolha” seja considerado sinônimo de fracasso, esse insucesso foi essencial para o desenvolvimento e popularização do *e-commerce*, além do surgimento de empresas ligadas a inovação e tecnologia, como as *startups*.

### 2.2. Dificuldades de abertura de uma *Startup*

O que se observa nas *startups* é que são empreendimentos inovadores com potencial de crescimento em grandes proporções por serem negócios identificadores de nichos de mercado e exploram ideias anteriormente nunca testados.

O ambiente de negócios para as *startups*, assim como em outros negócios, é repleto de incertezas e riscos, principalmente no Brasil, que apesar do crescimento desses empreendimentos, ainda exhibe muitas dificuldades, com destaque a excessiva carga tributária, custos trabalhistas elevados, baixos incentivos a novos negócios e alta mortalidade de empresas nos primeiros anos de vida.

Segundo Ries (2012) as *startups* ainda não sabem quem são seus clientes e como devem ser seus produtos. Desse modo, nas incertezas do mundo contemporâneo, prever o futuro é quase impossível e ainda, as metodologias de administração antes utilizadas, hoje, não contemplam as necessidades que se apresentam. Planejamento e previsão são precisos e possíveis apenas quando baseados num histórico operacional longo e estável e num ambiente estático. As *startups* não contempla nenhum dos dois.

As incertezas e riscos dizem respeito à imprevisibilidade do negócio dar certo ou não. E como em sua maioria são negócios inovadores com mercado é incerto, gera dificuldades de acesso aos financiamentos, pois o investimento não oferece qualquer tipo de garantia e os investidores buscam uma boa relação entre risco e retorno, fazendo que grande parte dos investimentos seja destinada as *startups* com um modelo de negócio com maior chance de sucesso. A partir dessa vertente Dornelas (2008) explica:

Quando uma empresa está no seu estágio inicial, geralmente as melhores opções para o empreendedor são os empréstimos e as economias pessoais da família (*Bootstrapping*), e de *Angels* (investidores pessoas físicas), entrar em incubadoras de empresas, os programas especiais do governo. Mesmo por que os bancos de varejo, as empresas de leasing etc, exigem muita contrapartida para efetuar o empréstimo a altas taxas de juros, inviabilizando-o, e empresas de capital de risco dificilmente investirão em empresas nascentes devido ao alto risco do negócio (DORNELAS, 2008).

Com isso, a competição por dinheiro para investimentos iniciais é grande entre as *startups* e tão somente serão escolhidas pelos investidores de risco (*venture capitalists*) aquelas que apresentarem os melhores modelos de negócio e sejam bons e convincentes, expondo favoráveis perspectivas de resultados financeiros.

Segundo Salim *et al* (2005, p. 23) “os investidores sabem que uma empresa jovem, bem planejada, resultado de uma ideia inovadora, pode crescer mais rápido do que uma empresa tradicional que já explora um mercado bastante congestionado por concorrentes”.

Nesse contexto, a partir do cenário que retratado, o *Business Model Generation* é recomendado para empreendedores iniciantes definir e formatar de forma sistêmica o seu modelo de negócio. O *Business Model Generation* apesar de não ser um documento oficial pode ser usado pelo empreendedor para expor sua empresa ou ideia a um investidor,



## II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep) Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)

permitindo discutir e fazer ajustes, diminuindo, assim, a apreensão do investidor quanto ao negócio.

### 2.3. Evolução das empresas inovadoras no Brasil

As estatísticas tornaram-se importantes ferramentas para empresas, pois a partir delas é possível reagir de maneira estratégica frente às mudanças. Dado o crescimento e a importância da inovação no contexto das empresas, capazes de gerar vantagens competitivas a médio e longo prazo, a demanda por análises e avaliações estatísticas sobre a inovação das empresas começou a tornar imprescindível em todos os segmentos.

Desse modo, diante da importância de dados estatísticos atrelado a crescimento da inovação e no Brasil é realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), com o apoio da Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP e do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, a Pesquisa de Inovação (PINTEC) que divulga desde 2000 uma base de indicadores de inovação no país. O objetivo dos dados, além de fornecer indicadores mensuráveis de inovação, permite que a partir deles se desenvolvam estratégias setoriais e políticas para as empresas se inovarem cada vez mais. Quanto ao processo de formação do referencial conceitual e metodológico a PINTEC adota como conceito de inovação organizacional, como citado:

A implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas, visando melhorar o uso do conhecimento, a eficiência dos fluxos de trabalho ou a qualidade dos bens ou serviços. Ela é resultado de decisões estratégicas tomadas pela direção e deve constituir novidade organizativa para a empresa. (PINTEC, 2008, p.19)

Ao se observar os dados fornecidos pela PINTEC verificam-se avanços nas taxas de inovação. De acordo com as informações disponibilizadas no portal de informações do IBGE em geral as empresas indústrias de todo país e todos os setores apresentaram a média de 38,1 % de inovação. A taxa de inovação passou de 34,4%, no período 2003-2005 para 38,6%, entre 2006-2008. Contabilizando os dados verifica-se que foram investigadas ao todo 106, 8 mil empresas. (IBGE, 2008).

Analisando o período entre 2006 e 2008 averígua-se que cerca de 41,3 mil dessas empresas implementaram produto e/ou processo novo ou substancialmente aprimorado. Nesse contexto, a indústria automobilística foi a que mais apresentou inovação entre de 2006 e 2008, de acordo com a pesquisa do IBGE com uma taxa de 83, 2 %. O setor farmacêutico e farmacêutico também cresceram com uma taxa de 63,7% no período, seguido pelos produtos eletrônicos e ópticos que apresentaram taxa de inovação de 63,5%. O setor de serviços também evoluiu, o desenvolvimento e licenciamento de programas de computador evoluíram em 58,2%, telecomunicações 46,6%, outros serviços de tecnologia da informação 46,1%, edição e gravação e edição de música 40,3% e tratamento de dados, hospedagem na internet e outras atividades relacionadas 40,3%%. (IBGE, 2008).

Para o IBGE (2008) os dados apontam que nesse momento o Brasil precisa investir mais em inovação e capacitação de mão-de-obra, pois a falta de pessoal qualificado foi um dos problemas apontados na pesquisa. Isso parte do pressuposto que pessoas mais qualificadas contribuem mais para que o país seja e se torne competitivo e que o processo inovativo seja sustentado em sua economia. A partir dos dados apresentados observa-se um aumento no número das empresas inovadoras e desse cenário conclui-se a existir a



## II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

necessidade de estruturar estratégias setoriais e políticas para minimizar os problemas do desenvolvimento da inovação no Brasil e colocar o país em uma posição superior no ranking mundial de inovação.

### 2.4. Inovação e Empresas *Startups*

O processo de globalização trouxe consigo o imperativo de profundas transformações nos setores produtivos, econômicos e sociais. Com isso, as empresas para acompanhar, adequar e manterem-se competitivas no mercado frente a essas mudanças vêm desenvolvendo modelos e aprimorando estratégias de inovação, pois em tempos de crise global sobreviver e manter-se competitiva tem exigido das empresas a necessidade de modelos de negócios mais inovadores.

A primeira distinção que deve ser considerada é que inovação e invenção não são sinônimas, e que a inovação não necessariamente é algo novo. Assim,

(...) inovação não é sinônimo de invenção. Inovação é possível sem que se possa identificar como uma invenção. E uma invenção não necessariamente induz a uma inovação. A invenção por si só não produz nenhum efeito econômico relevante. Mesmo quando a inovação resulta de uma invenção, que pode ter acontecido autonomamente como uma resposta a uma dada situação de negócio, as ações são do ponto de vista econômico e sociológico duas coisas completamente diferentes, mesmo quando por acaso são executadas pela mesma pessoa. (SCHUMPETER, 1975, citado por BARBIERI *et al.*, 2004).

De acordo com 3ª Edição no Manual de Oslo, editada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) cujo objetivo é conduzir uma melhor compreensão do processo de inovação, considera que própria inovação consiste em melhorar o produto ou serviço, agregar valor ao método organizacional nas práticas do negócio interna e externamente (OECD, 2004).

Para Schumpeter, em sua citação anterior, a inovação é um elemento fundamental para o desenvolvimento econômico em razão de promover a “destruição criativa”. Essa destruição, segundo o autor, incide em promover as empresas inovadoras, consideradas estas às empresas que acolhem às exigências do mercado, criam novos hábitos de consumo e derrubam as empresas que não acompanham essas mudanças. Essa nova dinâmica foi estabelecida quando a tecnologia passou a ser considerada como fator de crescimento econômico. Os estudos sobre inovação de Schumpeter, com destaque ao conceito “destruição criativa”, tornam-se relevantes e remetem a compreensão de como funciona as *startups*, ou seja, a “destruição criativa” e *startups* estão intrinsecamente relacionados.

As *startups* estão se inserindo no mercado de maneira competitiva, pois respondem as solicitações que o mercado busca, identifica oportunidades, promove a inovação, substitui e/ou recria produtos, serviços, hábitos de consumo tradicionais e os transformam em negócios altamente rentáveis. Com isso, promove o que Schumpeter chama “destruição criativa”. Nesse contexto, Drucker (1974) contribui através de seus estudos sobre empreendedorismo inovador que:

Os homens de empresa terão de aprender a construir e administrar uma organização inovadora. Terão de aprender a construir e administrar um grupo humano capaz de prever o novo, de transformar suas ideias em tecnologia, produtos e processos capazes e desejosos de aceitar o novo (DRUCKER, 1974, p.71).

As características das *startups* estão também relacionadas à metáfora do “oceano azul” tratada por Chan Kim e Renée Mauborgne. Segundo os autores “oceanos azuis” se

caracterizam por espaços de mercado inexplorados, pela criação de demanda e pelo crescimento altamente lucrativo. Nos oceanos azuis a competição é irrelevante, pois as regras do jogo ainda não estão definidas (KIM & MAUBORGNE, 2005). Contudo, a existência de inovação em uma *startup* não é o suficiente, a inovação deve ser um processo continuado incorporada na filosofia de empreendimentos de maneira adequada, utilizados de forma gerenciada e estratégica, para que a empresa gere resultados, cresça e torne-se competitiva.

## 2.5 Conceito de *Model Canvas*

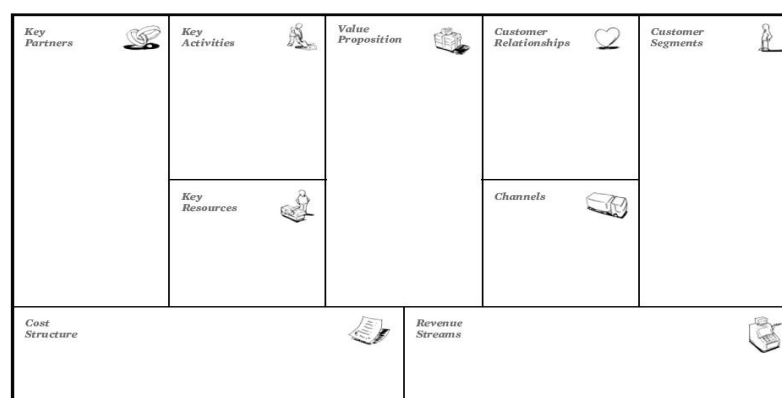
Durante muitos anos o Plano de Negócio foi e é utilizado na criação de diversas empresas, a fim de analisar a viabilidade do negócio pretendido. Apesar de ser muito importante e necessária, a elaboração de um Plano de negócio é extensa e trabalhosa, sua análise é com base em apenas uma ideia, onde não há possibilidade de analisar a viabilidade de outros negócios simultaneamente.

O suíço Alexander Osterwalder em sua tese de doutorado desenvolveu um modelo de negócio inovador que revolucionou a maneira de pensar de novos empreendedores e empresas no momento de criar novos negócios ou desenvolver novos produtos. Este modelo intitulado como *Business Model Generation* (Geração de Modelo de Negócio) foi idealizado por Alexander de forma que incentivasse a inovação, prototipação do modelo, desta forma utilizou a criação colaborativa que teve a participação de 470 profissionais de estratégia de 47 países. Foi quando surgiu o modelo de *Canvas*, em português significa tela, que através de nove blocos criou uma nova geração de empreendedores adeptos.

“Este conceito tem sido aplicado e testado em todo o mundo e já é utilizado em organizações tais como *IBM*, *Ericsson*, *Deloitte*, das Obras Públicas e Serviços Governamentais do Canadá, e muitos mais” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010, p.15). Diferente do Plano de Negócio o *Business Model Generation* permite que se prototipe diferentes versões do negócio até chegar a uma que faça mais sentido. É desta forma que as *Startups* colocam suas ideias em prática, o modelo é visualizado em uma única página, permitindo que seja analisado o encaixe estratégico entre diversas áreas.

“O desafio é que o conceito deve ser simples, relevante e intuitivamente compreensível, apesar de não simplificar as complexidades de como as empresas funcionam” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010, p.15). Segundo a definição do autor consiste em um modelo de negócios que descreve a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010, p.14).

**Figura 1 - The Business Model Canvas**





# II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep)

## Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010, p. 41).

### 2.6. Componentes do Modelo *Canvas*

Os blocos da figura 1, como são mais conhecidos, são descritos a seguir.

#### 2.6.1. *Customer Segments*

Para Osterwalder e Pigneur (2010, p.20) segmentos de clientes definem os diferentes grupos de pessoas ou organizações uma empresa pretende alcançar e servir. O segmento de clientes é o primeiro bloco do *Canvas*.

O primeiro passo é realizar a segmentação de clientes, escolher a fatia de mercado o negócio irá atender. A segmentação permite o delineamento do nicho de clientes que deve conter as características econômicas, culturais, demográficas dentre outras. De acordo com Kotler (1986, p. 88):

A segmentação de mercado é o reconhecimento básico de que cada mercado é composto de segmentos distintos, consistindo em compradores com diferentes necessidades, estilos de compra e respostas a variações na oferta. Nenhuma oferta ou enfoque ao mercado satisfará a todos compradores. Cada segmento de mercado representa uma oportunidade diferente. A empresa deverá estudar as oportunidades em setores diferentes do mercado antes de tomar uma posição.

Percebe-se a necessidade de realizar a segmentação de clientes, é através desta delimitação de atuação que será possível identificar a perspectiva do cliente e é a partir daí que o negócio será desenvolvido. Osterwalder e Pigneur (2010) ressalta que não basta ter uma ideia se não conseguir enxergar por meio da visão de quem vai pagar e utilizar o produto ou serviço.

#### 2.6.2. *Value Propositions*

Outro componente do modelo é definir a oferta de valor do negócio. As proposições de valor descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento específico de clientes (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010, p.22). De acordo com o Modelo *Canvas* o “valor” significa os benefícios que serão entregues aos clientes. Essa definição é fundamental para que se análise os diferenciais do negócio frente aos concorrentes. De acordo com Ghemawat (2000) o valor total criado por uma transação é a diferença entre a disposição do cliente para pagar e o custo de oportunidade.

A proposição de valor é a razão por que os clientes voltam para uma empresa em detrimento de outra. Ele resolve um problema do cliente ou satisfaz a necessidade do cliente. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010, p.22). A necessidade do negócio em ofertar valor é o que fará a diferença no momento que o cliente for comparar para decidir qual o produto ou serviço adquirir, o escolhido certamente será aquele que oferecer um custo benefício melhor.

Dessa maneira, no modelo *Business Model Generation* ressalta-se que a mensagem que transmite o valor ofertado deve ser sucinta, para que em uma única frase o cliente perceba





## II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

a importância relevante e utilitária do produto, mesmo que se tenham vários benefícios deve se destacar um, que será o chamariz do negócio.

### **2.6.3. Channels**

Os canais, que constitui o terceiro bloco, citados no modelo, referem se á todos os tipos de interface entre a empresa com o cliente, sendo comunicação, venda e distribuição do produto. Assim, os canais descrevem como uma empresa se comunica e com atinge os seus segmentos de clientes para oferecer uma proposição de valor (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010, p.26).

A logística é um assunto vital. É um fato econômico que tanto os recursos como seus consumidores estão espalhadas numa ampla área geográfica. Além disso, os consumidores não residem, se é que alguma vez fizeram, próximos de onde os bens ou produtos estão localizados. Este é o problema enfrentado pela Logística: diminuir o hiato entre a produção e demanda, de modo que os consumidores tenham bens e serviços quando e onde quiserem, e na condição física que desejarem. (Ballou, 1995 pg.17)

Este é um desafio para novos empreendedores, analisar e decidir os melhores canais de distribuição aos seus clientes, à logística eficiente, direta ou reversa, do negócio, deixa o comprador (troquei para não repetir clientes) satisfeito, com entrega rápida e produtos entregues nas melhores condições e segurança.

### **2.6.4. Customer Relationships**

Este bloco é voltado para estratégias de relacionamento com o cliente. Para não perder clientes para o concorrente, o autor destaca a necessidade de criar estratégias de retenção.

O relacionamento com clientes descreve os tipos de relacionamentos de uma empresa estabelece com segmentos específicos de clientes. A empresa deve esclarecer o tipo de relacionamento que quer estabelecer com cada segmento de clientes. Relacionamentos podem variar a partir de pessoal para automatizado. OSTERWALDER e PIGNEUR (2010, p.28).

Outro ponto importante que deve ser feito na elaboração do modelo é desenvolver um sistema de atendimento personalizado, alguns preferem a praticidade do autoatendimento, outros preferem receber um atendimento. Todos estes aspectos devem ser muito bem elaborados para que o cliente não fique insatisfeito no momento do atendimento, investir em um alto nível de atendimento garante destaque ao empreendimento.

### **2.6.5. Revenue Streams**

As fontes de receita representa o dinheiro que a empresa gera de cada segmento cliente (custos devem ser subtraídos das receitas para criar ganhos) OSTERWALDER e PIGNEUR (2010, p.28).

O fluxo de receitas determina a maneira como o cliente irá pagar pelo produto adquirido. Atualmente as formas de obter receita nas empresas tem tido inovações. Há diversas maneiras de oferecer bens e serviços aos consumidores, não há somente a



## II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

possibilidade tradicional de vender produtos e sim de fazer o empreendimento lucrar através de assinaturas, alugueis, licença leilão e outras formas.

As *Startups* devem analisar dentre as opções qual a melhor forma de conseguir fluxo de receita para o empreendimento, que é caracterizado por ideias inovadoras. Segundo Gitahy (2010)

Um dos modelos de negócios do Google é cobrar por cada click nos anúncios mostrados nos resultados de busca - e esse modelo também é usado pelo Buscapé.com. Outro exemplo seria o modelo de negócio de franquias: você paga royalties por uma marca, mas tem acesso a uma receita de sucesso com suporte do franqueador - e por isso aumenta suas chances de gerar lucro.

### 2.6.6. Key Resources

O *Business Model Generation* tem chamado atenção por sua eficiente aplicabilidade em elaboração de empreendimentos em especial Startups. O sexto bloco de elaboração do modelo é definir os recursos-chave.

Cada modelo de negócio exige recursos-chave. Estes recursos permitem que uma empresa crie e obtenha uma proposta de valor, alcance mercados, mantenha relações com os segmentos de clientes e obtenha receitas. Dependendo o tipo de modelo de negócio são necessários os recursos-chave diferentes. OSTERWALDER e PIGNEUR (2010)

Recursos-chave da empresa são suas ferramentas mais essenciais para desenvolver do negócio, são ativos funcionais responsáveis pelo funcionamento da atividade exercida. Estes recursos englobam todos ativos importantes que sem eles o negócio não poderia alcançar competitividade que incluem ativos físicos como máquinas, instalações, recursos intelectuais, recursos humanos, como equipe de programadores ou atendimento por exemplo. Para Osterwalder e Pigneur (2010) destaca que estes recursos são fundamentais e devem ser bem definidos, pois são eles que fazem o negócio acontecer.

### 2.6.7. Key Activities

O sétimo bloco é destinado às atividades-chave onde estão relacionadas aos processos rotineiros mais importantes, que a empresa deve realizar constantemente para que o modelo de negócios funcione bem.

Um exemplo são as empresas que trabalham com plataforma *web*, provavelmente terá como atividade-chave a manutenção desta plataforma. Alguns exemplos de atividades-chave citados no *Business Model Generation* são: Produção de Bens, Gestão de Plataformas, Resolução de Problemas, Vendas Consultivas, Desenvolvimento de Produto entre outros.

### 2.6.8. Key Partnerships

Outro ponto a ser elaborado no modelo são as parcerias-chaves, que são os parceiros do negócio, fornecedores, terceirizados. Com isso, empresas criam alianças para otimizar seus modelos de negócios, reduzir o risco, ou adquirir recursos, OSTERWALDER e PIGNEUR (2010). Neste bloco devem ser listadas todas as tarefas ou matérias primas essenciais fornecidas por outra empresa e que garante o funcionamento do negócio. Estes pontos chave listam os processos operacionais responsáveis pelo andamento do empreendimento, são através deles que são entregues a oferta de valor ao cliente, tópico citado no item 3.1.3.



## II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep) Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)

### 2.6.9. Cost Structure

O último bloco a ser elaborado no Modelo de Negócio é a estrutura dos custos. Aqui são descritos todos os principais custos que tem peso financeiro, principalmente os custos com a operacionalização do negócio.

Este bloco de construção descreve os custos mais importantes incorridos enquanto opera sob um modelo de negócio particular. Criando e entregando valor, mantendo relacionamentos com clientes e gerando receita tudo incorrer em custos. Tais custos podem ser calculados com relativa facilidade após a definição Recursos-chave, atividades-chave, e parcerias importantes, OSTERWALDER e PIGNEUR (2010, p. 40).

Para ser possível que a elaboração deste Modelo de Negócio dê certo é preciso que os novos empreendedores rompam padrões mentais e pensem de formas inovadoras de fazer o negócios acontecerem. Desta forma farão negócios inovadores e iram quebrar paradigmas antigos e visivelmente ultrapassados de se montar um empreendimento.

### 3. Metodologia

Para atingir aos objetivos propostos definiu-se pela pesquisa de abordagem qualitativa e de caráter exploratório. Para Richardson (1999, p. 90) essa pesquisa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características de comportamento. A pesquisa exploratória é desenvolvida com o intuito de apresentar uma visão ampla referente ao fato. Com isso, essa pesquisa é realizada quando o tema é pouco explorado, tornando-se difícil formular hipóteses precisas (GIL, 2008, p.27)

O presente artigo fundamentou sua base em pesquisa bibliográfica de literaturas relacionadas aos assuntos de *startups*, inovação e tecnologia, *Business Model Generation* e evolução da inovação no Brasil. Complementando o artigo, ocorreram entrevistas com empreendedores de startups, caracterizando assim, um estudo de casos múltiplos que é explicado por Yin (2005, p. 69) como, “a lógica subjacente ao uso de estudos de casos múltiplos é igual. Cada caso deve ser cuidadosamente selecionado de forma a: prever resultados semelhantes ou produzir resultados constantes apenas por razões previsíveis”.

Quanto ao tipo de amostragem foi utilizada a não probabilística e por acessibilidade, devido à dificuldade de pesquisar o universo total de startups existentes no Brasil. Portanto, de acordo com Neto (1988, p. 44) “embora se tenha a possibilidade de atingir toda a população, retiramos a amostra de uma parte que seja prontamente acessível”.

Dessa maneira, na viabilização do estudo, foram escolhidos dois empreendimentos: um iniciante e outro já atuante por um determinado tempo nas atividades características de *startups*: a empresa ATTD - Segurança Inteligente e a empresa Flivo – produtos personalizados. Foi comparado evidências iniciais e decorrentes aos blocos do modelo de Negócios *Canvas*, independente do uso do tipo de modelo para abertura da empresa.

Assim, para coleta de informações do presente estudo, utilizou-se o roteiro de entrevista semiestruturado, realizadas através de correio eletrônico, que subdivido contemplou os seguintes pontos: Segmentação, oferta de valor, canais, relacionamento, fluxo de receita, Recursos-chave, Atividades-chave e Parcerias-chave e, estrutura de custos (pontos previstos no Modelo *Canvas*).



## II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep) Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)

Para Manzini (1990/1991, p. 154), a entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

Ainda Manzini (2003) salienta que é possível um planejamento da coleta de informações por meio da elaboração de um roteiro com perguntas que atinjam os objetivos pretendidos. O roteiro contribui então, além de coletar as informações básicas, como um meio para o pesquisador se organizar para o processo de interação com o entrevistado.

### 4. Análise dos resultados

A seguir está descrito a análise dos resultados da entrevista realizada junto aos empresários das *startups*. Para melhor compreensão, os resultados foram ordenados em três dimensões: Caracterização das *startups*, dificuldades gerais na abertura da *startups* e a contribuição do Modelo *Canvas* na abertura da *startup*.

#### 4.1. Caracterização das *startups*

Na pesquisa abordaram-se duas *startups* de segmentos diferentes, a ATTD, empresa localizada na Baixada Santista e Flivo que está situada na Capital de São Paulo. A ATTD já está no mercado a mais de 5 anos e atua na área de segurança e tecnologia. No início do negócio a empresa atuava na confecção de crachás e controle de acesso. Com o tempo observaram que os clientes tinham uma grande necessidade por soluções específicas na área de segurança e tecnologia, com isso, mediante a essas necessidades iniciaram estudos entre as melhores tecnologias do mercado e fizeram parcerias com empresas estrangeiras para que pudessem apresentar aos seus clientes o que há de melhor no mercado internacional de câmeras inteligentes.

A empresa Flivo está no mercado a menos de um ano, e a empresa é composta basicamente por dois sócios, ambos são designer e atuam no comércio de presentes. A empresa busca oferecer produtos criativos ao mercado, mas com um toque autoral das peças. Inicialmente a empresa começou confeccionando almofadas personalizadas e logo sentiram a necessidade de ampliar o *mix* de produtos. Atualmente, a Flivo tem por volta de 10 produtos em diversas variações de temas.

A empresa ATTD utilizou o Plano de Negócio tradicional enquanto a Flivo utilizou o Modelo de Negócio *Canvas*, por acharem que nenhum tipo de plano de negócio atenderia suas necessidades da inovação.

#### 4.2. Dificuldades na abertura da *startups*

A empresa ATTD – Segurança inteligente utilizou o Plano de Negócio Tradicional para analisar a viabilidade financeira e mercadológica da abertura da empresa. Optando por não utilizar o Modelo *Canvas*, relatou que encontrou dificuldades na definição de canais e relacionamento com o cliente. A ATTD explora o *networking* como principal forma de contato e aproximação com clientes. Porém, por trabalharem com soluções específicas na área



## II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

de segurança encontram empecilhos ao tentar manter contato com as pessoas dentro da empresa, uma vez sempre precisam contatar pessoas muito específicas.

A dificuldade da ATTD sintetiza categoricamente a ausência da ligação de canais e o relacionamento com o cliente no tradicional Plano de Negócios. A arquitetura do Plano de Negócio se preocupa mais com os detalhes e questões que não tenha transformações repentinas. Já o Modelo de Negócios *Canvas* que, por sua vez, trabalha com quadros e blocos mais flexíveis e fáceis de visualizar, podendo alterar conforme as diversas mudanças inovadoras.

Em contrapartida, a empresa Flivo, que utilizou o modelo *Canvas* na implantação do negócio, relatou que a maior dificuldade encontrada é em relação ao controle de faturamento e expectativa, ou seja, análise de viabilidade, o que é muito bem determinado em um *business plan*. Com esse problema, os sócios da Flivo alegam também uma desprogramação no seu estoque/ produção, visto que, como o mercado consumidor altera seu gosto e necessidade constantemente, é difícil determinar uma média ponderada de necessidade de prazo e materiais.

O Modelo de negócios *Canvas* são voltadas para empreendedores que de fato estão acostumados com as altas mudanças do mercado inovador. Assim, trabalhar com um estoque baixo ou alterar constantemente as expectativas de vendas ou faturamentos da empresa, fazem parte do tipo de gestão das *startups*.

Assim, os empresários que adotam o Modelo do *Canvas* devem entender que por trabalhar com mercados constantes, muitas das vezes o empreendedor trabalhará no sistema *boostreaps* (como citado no referencial), como marketings diretos, grandes oscilações no seu *cash flow* e principalmente atuando intensivamente no P & D.

Outro aspecto que merece destaque é a realização da segmentação de clientes, ou seja, escolher a fatia de mercado que irá atender. A empresa ATTD relata que definiram as características do público alvo através das necessidades dos consumidores identificados pela empresa, porém percebe-se que a segmentação não foi claramente estabelecida, uma vez que o proprietário relata que atende muitas empresas que adquirem mais de um produto/serviço de empresas diferentes, e quando utilizam estes serviços de forma conjunta, não conseguem ter um aproveitamento total do que a ATTD oferece.

Para isso, Kotler relata que não há uma única forma de segmentar o mercado. A empresa bem recebida frequentemente é aquela que descobriu uma nova forma criativa de segmentar o mercado. (KOTLER, 1986, p. 88)

Dessa maneira, há uma fatia de clientes da ATTD que merecem atenção especial e atendimento diferenciado, pois utilizam os serviços de segurança de outras empresas do ramo. A ATTD deve ficar atenta ao *feedback* dos clientes, para oferecerem soluções relacionadas as suas necessidades. Sem essa devida aos clientes, o atendimento pode ocasionar insatisfação e prejudicar as vendas. Assim, pode tentar buscar um maior a fatia de mercado para oferecer a oferta de valor a clientes mais direcionados ao serviço ofertado.

Portanto, o Modelo *Canvas* pode apresentar de maneira mais sistêmica o tipo de segmentação de clientes baseado na apresentação do valor exigido, fato que não ocorre em um *Business Plan* por trabalhar com uma estrutura fechada e mais descritiva, usando os dados e informações a médio e longo prazo.

### 4.3. As contribuições do Modelo *Canvas* na abertura da *Startup*



## II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep) Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)

A descrição das contribuições do Modelo *Canvas* foram analisadas sob a ótica principalmente da empresa Flivo – produtos personalizados, pois possui experiências e percepções do valor da ferramenta para o planejamento do seu negócio. Contudo, mesmo o empreendedor da empresa ATTD não estar utilizando no período da entrevista a Modelo *Canvas*, deixou alguns relatos acerca da ferramenta como contribuição.

O que foi relatado principalmente pelos usuários entrevistados do Modelo *Canvas* é que há agilidade de lançamento de estratégias e a visualização dos possíveis resultados é mais eficiente do que outros modelos, ou até mesmo em relação ao Plano de Negócio.

Corroborando, afirmaram que além de uma visualização do todo, a ferramenta de negócios apresenta interatividade entre áreas ou blocos, como são mais conhecidos. A apresentação visual: quadro e post-its coloridos, proporciona facilidades para alteração, visto que o mercado inovador a partir das exigências dos clientes, determina essa adaptabilidade, flexibilidade e alterações constantes.

Outro fator que foi citado como contribuição é a capacidade de resposta rápida às simulações ou análises de viabilidade. Esse fator acontece decorrente a sua exposição simplificada e resumida. Como a mudança é rápida, os empreendimentos (*startups*) que usam esse modelo precisam de respostas no tempo certo. Entretanto, a estrutura de pesquisa e ferramentas como *Business Intelligence*, são componentes essenciais para a formatação do Modelo *Canvas*.

### 5. Conclusão

Com o objetivo central de identificar as dificuldades enfrentadas na abertura de uma startup correlacionando aos padrões prescritos pelo Modelo *Canvas*, o presente artigo apresentou além de conceitos do modelo, como também questões de percepção prática dos empreendedores em relação à ferramenta.

Denota-se com evidência, que o Modelo de Negócios estudado deve ser mais utilizado por empreendimentos (*startups*) que possuem ou possuirão altas mudanças e variações em seu ciclo de vida no mercado. Essas mudanças e variações são decorrentes principalmente de produtos ou serviços relacionados diretamente com as questões de inovação.

As empresas *Google* e *Facebook*, por exemplo, utilizaram o Modelo *Canvas*, pois possuem clientes de diversas localidades do Mundo com características e costumes variados. Assim, pode definir estratégias focadas e mutáveis a curto prazo, como por exemplo, em questão de meses.

No estudo, tanto a empresa Flivo quanto a empresa ATTD, declararam a importância e os benefícios da utilização do Modelo *Canvas*, mesmo não utilizando em sua totalidade ou nunca ter utilizado, como é o caso da última citada.

Terminologias como *bootstraps* (trabalhar com recursos financeiros escasso e internos), *coworking* (cooperação de trabalhos de produtos ou serviços afins), investidores anjos (empresários de sucesso que auxiliam não somente financeiramente, mas com seu *know how* e *networking*), startups (empresas nascentes com características inovadoras – com mudanças frequentes) e *crowdfunding* (venda antecipada de cotas do projeto antes de sair do papel) são clássicas do Modelo de Negócios *Canvas*, por possuir características de inovação e mudanças constantes em seu ciclo de vida.

Finalizando, vale apresentar algumas sugestões e contribuições do trabalho:



## II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

- Desenvolver um estudo unicamente correlacionando os tipos de empreendimentos mais empregados atualmente no mercado com os planos e modelos de negócios – buscando uma adaptabilidade ou empregabilidade em situações diferentes do ciclo do projeto;
- Utilizar empresas como o SEBRAE para fomentar o empreendedorismo e utilização de Modelos de Negócios para empresas inovadoras em seus produtos (como por exemplo: SEBRAETEC e ALI [Agente Local de Inovação]);
- Adotar em escolas de negócios ou em encontros de negócios a metodologia simplificada como a do *Canvas*, visto que o perfil dos novos empreendedores são da geração *Millenials* ou como é mais conhecida: *Y*.



## II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep) Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)

### 6. Referências

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BARBIERI, J. C.; ANDREASSI, T.; SIMANTOB, M.; ÁLVARES, A. C. T.; NOBRE FILHO, W. **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. (2 ed.). Rio de Janeiro: FGV, 2004.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismos: transformando ideias em negócios**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, P. **A era da descontinuidade**. Rio de Janeiro, Zahar 1974.

DRUCKER, P. **Administrando para obter resultados**. São Paulo: Pioneira, 1998.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas S.A, 2008.

GITAHY, Y. **O que é uma startup?** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/dicas-de-especialista/noticias/o-que-e-uma-startup?page=1>>. Acesso em: 02/06/2013

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. **PINTEC 2008: Proporção de empresas industriais inovadoras sobe de 31,5% para 38,1% em oito anos**. Disponível em: <<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=1742>> Acesso em: Junho de 2012

KIM, W. C., & MAUBORGNE, R. **A Estratégia do oceano azul- como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

KOTLER, P. **Marketing**. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1986.

MANZINI, E. J. **Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semiestruturada**. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial. Londrina:Eduel, 2003. p.11-25

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. São Paulo: Didática, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

NUNES, P. **Apresentação do Conceito de Startup**. Disponível em: <http://www.knoow.net/cienceconemp/gestao/startup.htm>. Acesso em 23/06/2013 n.p.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômica -OCDE. **Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. 3. ed. Rio de Janeiro: FINEP, 2004.





## II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. London: Wiley John & Sons. 2010.

Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica - **PINTEC**. Disponível em: <<http://www.pintec.ibge.gov.br>>. Acesso em: Junho 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RIES, E. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem sucedidas**. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

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

RODRIGUES, A. C. E.; FAGUNDES, M. G. S. **Metodologias de Gestão de Modelos de Negócios Inovadores em Ambientes Effectuais: Um Estudo Comparativo** – Rio de Janeiro: UFRJ/ ESCOLA POLITÉCNICA, 2012.

ROGERS, S. **Finanças e Estratégias de Negócios para Empreendedores**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

SALIM, C. S. et. al. **Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACHARY, G. P. **A geografia Global da Inovação**. Disponível em: <http://www.embaixada-americana.org.br/HTML/ijse1109p/zachary.htm>, E-Journal Embaixada Americana – Publicada em Wall Street Journal, novembro/2012.