

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ELLEN MARIA LOPES AZEVEDO

**UMA ANÁLISE DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NA INOVAÇÃO DO MODELO
DE NEGÓCIO EM STARTUPS DE BASE TECNOLÓGICA**

CURITIBA

2017

ELLEN MARIA LOPES AZEVEDO

**UMA ANÁLISE DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NA INOVAÇÃO DO MODELO
DE NEGÓCIO EM STARTUPS DE BASE TECNOLÓGICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Profa. Dra. Márcia Ramos May

CURITIBA

2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. SISTEMA DE BIBLIOTECAS.
CATALOGAÇÃO NA FONTE

Azevedo, Ellen Maria Lopes

Uma análise das capacidades dinâmicas na inovação do modelo de negócio em startups de base tecnológica / Ellen Maria Lopes Azevedo. - 2017.

214 f.

Orientadora: Márcia Ramos May.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Defesa: Curitiba, 2017.

1. Empreendedorismo. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Negócios. 4. Startups. I. May, Marcia Ramos, 1968-. II. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós- Graduação em Administração. III. Título.

CDD 658.4063



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
Setor CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
Programa de Pós-Graduação ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **ELLEN MARIA LOPES AZEVEDO** intitulada: "**UMA ANÁLISE DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NA INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO EM STARTUPS DE BASE TECNOLÓGICA**", após terem inquirido a aluna e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua

APROVAÇÃO

CURITIBA, 30 de Março de 2017.

MÁRCIA RAMOS MAY
Presidente da Banca Examinadora (UFPR)

DIMÁRIA SILVA E MEIRELLES
Avaliador Externo (UPM)

TOMAS SPARANO MARTINS
Avaliador Interno (UFPR)

Dedico esse trabalho ao meu amor, Cadu, que sempre me incentiva a realizar os meus sonhos e que não me deixa esmorecer, inspirando-me com palavras encorajadoras e afáveis.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que iluminou meus pensamentos e me concedeu sabedoria, discernimento e confiança ao longo destes dois anos.

Ao meu amor, amigo, parceiro e marido, Carlos Eduardo, sempre ao meu lado, foi essencial para a concretização deste sonho.

À minha orientadora, Profa. Dra. Márcia Ramos May, que me acompanhou e me orientou ao longo desta jornada inusitada que é construir uma dissertação. Ainda, agradeço por compartilhar comigo seu conhecimento durante nossa convivência na prática docência.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná que participaram da minha trajetória acadêmica, Ana Paula Mussi Szabo Cherobim, Farley Simon Mendes Nobre, Fernando Antonio Prado Gimenez, Jane Mendes Ferreira, José Roberto Frega, Márcia Ramos May, Natália Rese e Tomás Sparano Martins. Em especial, à professora Andréa Paula Segatto pelas conversas e orientações que foram providenciais em momentos decisivos.

Aos funcionários do PPGADM, Denize Rita Badotti, Gustavo Resende da Costa e Marcelo Alves Blitzkow, pela presteza com que sempre me ajudaram.

Aos professores, membros da banca, Dimária Silva e Meirelles, José Roberto Frega e Tomás Sparano que aceitaram prontamente o convite para contribuir com a construção da minha dissertação.

A Capes, pela concessão da bolsa de estudos.

Aos empreendedores das empresas Beenoculus, Eadbox, Encontre um Nerd e Já Entendi, que mesmo com o tempo escasso, aceitaram gentilmente participar deste trabalho. Muito obrigada pela colaboração, por compartilharem as informações, o conhecimento e principalmente pelo precioso tempo. Agradeço também aos profissionais envolvidos com empreendedorismo e startup, Marielle Rieping, Erlon

Labatut, Rafael Tortato, Wellington Oliveira e Thiago Melo que foram de extrema importância para a aproximação com o campo de pesquisa.

Aos meus colegas e amigos que conheci no mestrado, Ana Cláudia Olegário, Paulo Henrique Preto, Lucila Pamela Fernández Canjura e Diego Rodrigo Calbente, com os quais compartilhei ideias, dúvidas, angústias e momentos divertidos.

Ao grupo de pesquisa MONITEC, formado por pesquisadores com sede de conhecimento, que muito contribuíram com discussões, questionamentos, sugestões, Márcia, Sergio, Afonso, Rodrigo, Luiz, Elic, Marcos, Diego, Paulo, Everton, Luciana, Gleycianne, Beatriz, Priscila, Filipe e Hamilcar.

Ainda aos colegas da vida acadêmica, Rodrigo Rosa, Marcos Correa, Thálita Orsiolli, Rodrigo Silva, Luana Kava, Luiz Pinheiro, Afonso Vicente, Filipe Vieira, Leandro Bonfim, Everton Faria, Igor Castanho e Indira Bezerra, pelas discussões, conversas, risadas, cantorias, sugestões de leitura, incentivos, enfim que de alguma forma contribuíram para meu desenvolvimento acadêmico.

Às minhas amigas, presente de Deus em minha vida: Cassia Grazielle Campos (com suas palavras de carinho e seus bolos quentinhos sempre providenciais), Simone Pereira Saramago (mesmo a quilômetros de distância consegue ser presente todos os dias – cheia de vida), Karine Francisconi Chaerki (sempre com a palavra certa para me motivar e me confortar), Cecília Kockanny de Freitas (minha titia de coração, me acolheu no seio de sua família e com seu alto astral e sabedoria me energiza todos os dias) e Ana Paula Kockanny de Freitas Côrtes (mesmo com a correria e ausências estamos sempre em sintonia – conectadas pelo amor).

Aos meus sobrinhos queridos e amados, Davi, Luiza e Manu que mesmo sem saberem o que é um mestrado com um sorriso cativante e um abraço gostoso me impulsionavam a dissertar.

Por fim, aos meus pais queridos (Eliete e João Ivan), que sempre me apoiaram nos estudos e nos caminhos que escolhi pra seguir. Aos meus amados irmãos (Neto e João Ricardo), meus exemplos e cúmplices de toda a vida.

“A lei de ouro do comportamento é a tolerância mútua, já que nunca pensaremos todos da mesma maneira, já que nunca veremos senão uma parte da verdade e sob ângulos diversos.”

(Mahatma Gandhi, 1926)

RESUMO

Este trabalho identificou e analisou como as capacidades dinâmicas propulsionam a inovação no modelo de negócio em startups, por meio de um estudo de casos múltiplos. Foram revisados os constructos teóricos de capacidades dinâmicas, modelo de negócio e inovação do modelo de negócio. A partir deles foi desenvolvido um roteiro de entrevista semiestruturado para aplicação empírica com gestores de quatro startups. Em termos de procedimentos metodológicos foi utilizada a abordagem qualitativa, por meio de estudo de casos múltiplos como método de pesquisa. A coleta de dados foi baseada em múltiplas fontes, sendo elementos primários como a realização de entrevistas semiestruturadas com gestores de cada startup e com atores envolvidos com as startups, entre setembro de 2016 e janeiro de 2017. Os artefatos secundários foram documentos disponibilizados pela própria empresa, reportagens e vídeos divulgados na internet. Na sequência todo conteúdo coletado foi inserido no *software Atlas ti* a fim de organizar e categorizar os dados para posterior análise. Os resultados apontam que sob a perspectiva das capacidades dinâmicas três startups inovaram os seus modelos de negócio e uma organização não inovou o seu modelo de negócio. Contudo, esta startup apresenta os microfundamentos das capacidades dinâmicas, o que determinou outros tipos de inovação, como melhorias incrementais em sua plataforma, incorporação de funcionalidades ao produto, abertura de uma nova unidade, investimento em marketing e comercial. A existência das capacidades dinâmicas possibilita que a startup inove seu modelo de negócio futuramente, caso detecte esta oportunidade. Como contribuição teórica e empírica apresenta-se um estudo que ajuda a enriquecer as discussões de dois temas relevantes para a academia e para as organizações.

Palavras-chave: Capacidades Dinâmicas. Inovação. Modelo de Negócio. Startup.

ABSTRACT

This work identified and analyzed how dynamic capabilities drive innovation in the business model of startups through a multiple case study. The theoretical constructs of dynamic capabilities, business model and innovation of the business model were reviewed. From them was developed a script of a semi-structured interview for empirical application with managers of four startups. In terms of methodological procedures, the qualitative approach was used, through multiple case studies as a research method. The data collection was based on multiple sources, the primary element was a semi-structured interview with the managers of each startup and with actors involved with the startups between September 2016 and January 2017. Secondary artifacts were documents made available by the company itself Company, reports and videos posted on the internet. Afterwards, all the collected contents were inserted in the Atlas ti software in order to organize and categorize the data for analysis. The results show that from the perspective of dynamic capabilities three startups innovated their business models and an organization did not innovate its business model. However, this startup presents the micro-foundations of dynamic capabilities, which has determined other types of innovation, such as incremental improvements in its platform, incorporation of functionalities into the product, opening of a new unit, marketing and commercial investment. The existence of dynamic capabilities enables the start up to innovate its business model in the future if it detects this opportunity. As a theoretical and empirical contribution, a study is presented to help enrich the discussions of two themes relevant to academia and organizations.

Key words: Dynamic Capabilities. Innovation. Business Model. Startup.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MICROFUNDAMENTOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS	33
FIGURA 2 - BUSINESS MODEL GENERATION – CANVAS.....	41
FIGURA 3 - MODELO DE NEGÓCIO SEGUNDO JOHNSON, CHRISTENSEN E KAGERMANN	42
FIGURA 4 - MODELO DE NEGÓCIO INTERPRETADO POR HEDMAN E KALLING	43
FIGURA 5 - MODELO RECURSOS, COMPETÊNCIAS, ORGANIZAÇÃO E VALOR PROPOSTO (RCOV)	43
FIGURA 6 - ELEMENTOS DO MODELO DE NEGÓCIO (YIP).....	44
FIGURA 7 - CUSTOMER – INTEGRATED BUSINESS MODEL (CIBM)	45
FIGURA 8 - DESENHO DE PESQUISA.....	58
FIGURA 9 - TRAJETÓRIA DA ENCONTRE UM NERD.....	79
FIGURA 10 - NICHOS DE MERCADO.....	92
FIGURA 11 - SERVIÇOS DE MICROINFORMÁTICA PRESTADOS PELA ENCONTRE UM NERD.....	94
FIGURA 12 - PACOTES DE SERVIÇOS DA ENCONTRE UM NERD	95
FIGURA 13 - SERVIÇO GERENCIADO PELO PMO.....	96
FIGURA 14 - ETAPAS DA PROPOSIÇÃO DE VALOR	97
FIGURA 15 - PACOTE DE SERVIÇOS ENCONTRE UM NERD.....	97
FIGURA 16 - VALOR DOS SERVIÇOS	99
FIGURA 17 - MODELO DE NEGÓCIO 1 - ENCONTRE UM NERD	100
FIGURA 18 - MODELO DE NEGÓCIO 2 - ENCONTRE UM NERD	101
FIGURA 19 - INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO DA ENCONTRE UM NERD À LUZ DAS CAPACIDADES DINÂMICAS	101
FIGURA 20 - MODELO DE NEGÓCIO 1 – BEENOCULUS.....	122
FIGURA 21 - MODELO DE NEGÓCIO 2 – BEENOCULUS.....	123
FIGURA 22 - INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO DA BEENOCULUS SOB A PERSPECTIVA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS	124
FIGURA 23 - CRESCIMENTO EM TERMOS DE CLIENTES	127
FIGURA 24 - FERRAMENTAS DISPONÍVEIS.....	136
FIGURA 25 - EQUIPE EADBOX	139
FIGURA 26 - MODELO DE NEGÓCIO - EADBOX	142

FIGURA 27 - CAPACIDADES DINÂMICAS NO MODELO DE NEGÓCIO DA EADBOX	143
FIGURA 28 - LOGOMARCA DOS SEGMENTOS DE CLIENTES	155
FIGURA 29 - PRODUTOS PARA SEGMENTO B2B	157
FIGURA 30 - MODELO DE NEGÓCIO 1 - JÁ ENTENDI	166
FIGURA 31 - MODELO DE NEGÓCIO 2 - JÁ ENTENDI	167
FIGURA 32 - INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO DO JÁ ENTENDI À LUZ DAS CAPACIDADES DINÂMICAS.....	168

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - MICROFUNDAMENTOS DAS CAPACIDADES	60
QUADRO 2 - COMPONENTES DO MODELO DE NEGÓCIO	62
QUADRO 3 - CATEGORIZAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO	63
QUADRO 4 - MATRIZ DE AMARRAÇÃO METODOLÓGICA DO ESTUDO	75
QUADRO 5 - RESUMO DO CASO ENCONTRE UM NERD	103
QUADRO 6 – RESUMO DO CASO BEENOCULUS	125
QUADRO 7 – RESUMO DO CASO EADBOX	144
QUADRO 8 - RESUMO DO CASO JÁ ENTENDI	169
QUADRO 9 - ANÁLISE CRUZADA - MICROFUNDAMENTO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS: DETECÇÃO	171
QUADRO 10 - ANÁLISE CRUZADA - MICROFUNDAMENTO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS: APREENSÃO	174
QUADRO 11 - ANÁLISE CRUZADA – MICROFUNDAMENTO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS: RECONFIGURAÇÃO	177
QUADRO 12 - ANÁLISE CRUZADA - MODELO DE NEGÓCIO	179

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - QUANTIDADE DE STARTUPS POR ESTADO.....	67
TABELA 2 - QUANTIDADE DE STARTUPS NO ESTADO DO PARANÁ.....	68
TABELA 3 - ENTREVISTAS REALIZADAS NO ESTUDO DE CASO.....	71
TABELA 4 - ENTREVISTAS REALIZADAS PARA APROXIMAÇÃO DO CAMPO....	72

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABSTARTUP	– Associação Brasileira de <i>Startups</i>
ASSESPRO	– Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação
AVC	– Acidente Vascular Cerebral
B2C	– <i>Business to Business</i>
B2C	– <i>Business to Consumer</i>
CEO	– <i>Chief Executive Officer</i>
CES	– <i>Consumer Electronics Show</i>
CIBM	– <i>Customer Integrated Business Model</i>
CIO	– <i>Chief Innovation Office</i>
CMO	– <i>Chief Marketing Officer</i>
CONAJE	– Confederação Nacional dos Jovens Empresários
COO	– <i>Chief Operating Officer</i>
CPqD	– Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações
CRM	– <i>Customer Relationship Management</i>
CTO	– <i>Chief Technology Officer</i>
DC	– Definição Constitutiva
DO	– Definição Operacional
ENEM	– Exame Nacional do Ensino Médio
ERP	– <i>Enterprise Resource Planning</i>
FIEP	– Federação das Indústrias do Estado do Paraná
IBQP	– Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade
IDC	– <i>International Data Corporation</i>
IES	– Instituição de Ensino Superior
INTEC	– Incubadora Tecnológica de Curitiba
MCTI	– Ministério de Ciências, Tecnologia e Inovação
MVP	– <i>Minimum Viable Product</i>
NPS	– <i>Net Promoter Score</i> - Índice Líquido de Promotores
NR	– Normas Regulamentadoras
ONG	– Organização não Governamental
PD&I	– Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
PMO	– <i>Project Management Office</i>
RCOV	– Recurso Competências Organização e Valor Proposto

RH	– Recursos Humanos
SaaS	– <i>Software as a service</i>
SEBRAE	– Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAI	– Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
TCC	– Trabalho de Conclusão de Curso
TECPAR	– Instituto de Tecnologia do Paraná
TI	– Tecnologia da Informação
VBR	– Visão Baseada em Recursos
VRIN	– <i>Value, Rare, Inimitability, Non-substitutability</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	21
1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE PESQUISA.....	22
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA	23
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	24
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	26
2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS	26
2.2 MICROFUNDAMENTOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS.....	31
2.2.1 Detecção	33
2.2.2 Apreensão.....	34
2.2.3 Reconfiguração	36
2.3 MODELO DE NEGÓCIO.....	37
2.3.1 Modelo de Negócio Canvas	45
2.4 INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO	49
2.5 CAPACIDADES DINÂMICAS E INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO.....	53
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	57
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	57
3.1.1 Perguntas de pesquisa	57
3.1.2 Desenho de pesquisa	58
3.2 DEFINIÇÕES DOS TERMOS	58
3.2.1 Capacidades Dinâmicas	59
3.2.2 Modelo de Negócio	61
3.2.3 Inovação do Modelo de Negócio.....	62
3.2.4 Startup	63
3.3 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	64
3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	65
3.5 CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DOS CASOS.....	66
3.6 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	70
3.7 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	73
3.8 TESTES DE VALIDADE E CONFIABILIDADE	74

4 ANÁLISE DOS DADOS	76
4.1 CASO 1 – ENCONTRE UM NERD	76
4.1.1 Microfundamentos das Capacidades Dinâmicas	79
4.1.1.1 Detecção.....	79
4.1.1.2 Apreensão	82
4.1.1.3 Reconfiguração.....	84
4.1.2.1 Atividades chave.....	86
4.1.2.2 Parceiros chave	88
4.1.2.3 Recursos chave	89
4.1.2.4 Estrutura de custo.....	90
4.1.2.5 Relacionamento com clientes	90
4.1.2.6 Segmento de clientes	92
4.1.2.7 Proposição de valor	93
4.1.2.8 Canal de distribuição	97
4.1.2.9 Fluxos de receita.....	98
4.2 CASO 2 – BEENOCULUS	104
4.2.1 Microfundamentos das Capacidades Dinâmicas	106
4.2.1.1 Detecção.....	106
4.2.1.2 Apreensão	109
4.2.1.3 Reconfiguração.....	111
4.2.2 Capacidades Dinâmicas e a propulsão da Inovação do Modelo de Negócio	112
4.2.2.1 Segmento de clientes	113
4.2.2.2 Proposição de valor	114
4.2.2.3 Atividades chave.....	114
4.2.2.4 Parceiros chave	116
4.2.2.5 Recursos chave	117
4.2.2.6 Estrutura de custo.....	118
4.2.2.7 Relacionamento com clientes	119
4.2.2.8 Canal de distribuição	119
4.2.2.9 Fluxo de receitas	121
4.3 CASO 3 – EADBOX	126
4.3.1 Microfundamentos das Capacidades Dinâmicas	128

4.3.1.1 Detecção.....	128
4.3.1.2 Apreensão	130
4.3.1.3 Reconfiguração.....	132
4.3.2 Capacidades Dinâmicas no Modelo de Negócio	134
4.3.2.1 Segmento de clientes	135
4.3.2.2 Proposição de valor	135
4.3.2.3 Atividades chave.....	137
4.3.2.4 Parceiros chave	137
4.3.2.5 Recursos chave	138
4.3.2.6 Estrutura de custo.....	140
4.3.2.7 Relacionamento com cliente	140
4.3.2.8 Canal de distribuição	141
4.3.2.9 Fluxos de receita.....	141
4.4 CASO 4 – JÁ ENTENDI	145
4.4.1 Microfundamentos das Capacidades Dinâmicas	147
4.4.1.1 Detecção.....	147
4.4.1.2 Apreensão	150
4.4.1.3 Reconfiguração.....	152
4.4.2 Capacidades Dinâmicas e a propulsão da Inovação do Modelo de Negócio	154
4.4.2.1 Segmento de clientes	154
4.4.2.2 Proposição de valor	155
4.4.2.3 Atividades chave.....	158
4.4.2.4 Parceiros chave	160
4.4.2.5 Recursos chave	161
4.4.2.6 Estrutura de custo.....	162
4.4.2.7 Relacionamento com clientes	163
4.4.2.8 Canal de distribuição	164
4.4.2.9 Fluxos de receita.....	165
4.5 ANÁLISE CRUZADA DOS DADOS.....	170
4.5.1 Análise Cruzada – Microfundamento das Capacidades Dinâmicas: Detecção.....	170
4.5.2 Análise Cruzada – Microfundamento das Capacidades Dinâmicas: Apreensão	173

4.5.3 Análise Cruzada – Microfundamento das Capacidades Dinâmicas: Reconfiguração.....	177
4.5.4 Análise Cruzada – Modelo de Negócio.....	178
4.6 ECOSSISTEMA.....	183
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	187
5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E EMPÍRICAS.....	191
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	193
REFERÊNCIAS.....	195
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA GESTORES-DIRETORES DAS STARTUPS.....	205
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA ABSTARTUPS.....	208
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA SEBRAE	210
APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO E PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA	212

1 INTRODUÇÃO

É notável a importância que as micro e pequenas empresas apresentam na produção econômica de uma nação. No Brasil, essas categorias de empresa são responsáveis por cerca de 1/3 do Produto Interno Bruto (PIB) e este percentual está em ascensão ano a ano (Portal Brasil, 2015) desde 2010 (ABStartups, 2015). Além disso, essas organizações são importantes para a economia brasileira por serem responsáveis por mais da metade dos empregos com carteira assinada e por 40% dos salários pagos. (SEBRAE-MT, 2014, Portal Brasil, 2015). Ainda, vale ressaltar que segundo a OCDE (2007) pequenas e médias empresas constituem 95% dos negócios do mundo.

As startups são empresas que se enquadram na categoria de pequenas e médias empresas e possuem alto impacto no desenvolvimento econômico do Brasil (PADRÃO; ANDREASSI, 2013). Sozinhas, movimentam cerca de R\$ 2 bilhões ao ano (ABSTARTUPS, 2015). De acordo com o Sebrae, houve um crescimento de 120% das startups no estado do Paraná de 2014 para 2015, em decorrência do aumento do número de participantes nos ecossistemas do Paraná (SEBRAE-PR, 2015). Os esforços para alavancar o crescimento das startups são realizados por várias instituições de apoio, como Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação (Assespro), Associação Brasileira de Startups (ABStartups), e buscam alcançar até 2035 o percentual de 5% do PIB. Este valor ainda está aquém dos apontados em países como a Índia, considerada a quarta economia para investimentos em inovação tecnológica e cuja representação das startups em seu PIB chega a 9,5%. No entanto, é uma meta interessante quando comparada a da Austrália que pretende até 2033 ter o faturamento de suas startups de tecnologia representando 4% do PIB australiano. (DAVILA *et al.*, 2015). Outra questão a se ponderar é o percentual de investimento em Pesquisa e Desenvolvimento e Inovação (P&D&I) no Brasil, de 1,2% do PIB, o que o coloca apenas na 70ª posição no ranking no *Global Innovation Index* promovido pela Organização Mundial de Propriedade Intelectual. (DUTTA *et al.*, 2015).

Cabe neste momento diferenciar uma startup de uma empresa tradicional. De acordo com o dicionário Michaelis startup é uma “empresa de pequeno porte,

com investimento de baixo custo, que privilegia projetos promissores, geralmente na área de alta tecnologia”. Para Meyer (2012), startups são “modelos de negócios que começam pequenos, [...] e devido ao seu grande potencial inovador apresentam significativa probabilidade de crescimento exponencial, e em pouco tempo”. A ABStartups (2015) afirma que se trata de uma “empresa de base tecnológica, com um modelo de negócio repetível e escalável, que possui elementos de inovação e trabalha em condições de extrema incerteza”. Esta definição soma as visões de Ries (2012) e Blank e Dorf (2014). Ries (2012) conceitua startup como sendo uma empresa ou uma instituição humana constituída em diversos segmentos de mercado e que surge espontaneamente na condição de extrema incerteza, focada em desenvolver produtos e serviços inovadores para revolucionar o mercado. Já Blank e Dorf (2014) definem startups como organizações nascentes em busca de um modelo de negócio escalável, lucrativo e que possa ser replicável. Então, enquanto micro e pequenas empresas tradicionais focam em atender uma demanda ou explorar uma oportunidade do mercado, as startups almejam soluções flexíveis e adaptáveis para problemas ocultos ou mesmo demandas ainda inexistentes. (SEBRAE-PR, 2015).

As startups são organizações de natureza veloz e dinâmica, em outras palavras, assim como elas surgem rápido, elas podem desaparecer rapidamente. (SEBRAE-PR, 2015). São empresas que estão num ambiente de incerteza e que necessitam de investimento (capital de risco) e validação do seu modelo de negócio para buscar a lucratividade e ser sustentável. O modelo de negócio é a ferramenta criada originalmente para propiciar uma melhor compreensão sobre a natureza original do negócio, no momento de definição de uma nova organização.

Modelo de negócio é a arquitetura da organização que incluem os produtos, serviços, e os fluxos de informações, englobando uma descrição de vários atores de negócio e os seus papéis; bem como os potenciais benefícios para os diversos atores envolvidos e das fontes de receita. (TIMMERS, 1998). Para Amit *et al.* (2001), o objetivo do modelo de negócio é explorar as oportunidades do negócio de modo que todas as partes envolvidas sejam contempladas. Logo, quando atende às necessidades do cliente criando um excedente ao consumidor, a empresa e os seus parceiros acabam obtendo lucratividade. Corroborando esta concepção, Teece (2010) afirma que uma empresa quando estabelecida utiliza, de forma explícita ou implícita, um modelo de negócio, que contém o *design* ou arquitetura de criação, captura e entrega de valor aos seus clientes. Os modelos de negócios se fazem

necessários para inovação tecnológica tanto para trazer novas descobertas para o mercado quanto para satisfazer as necessidades dos clientes ainda não reveladas. (TEECE, 2010).

Para Teece (2010), o crescimento da internet fez as empresas reverem a forma como entregam valor ao cliente e como podem capturar valor na oferta de novos serviços de informação. Assim, mesmo que a empresa possua pessoas qualificadas, boa governança e liderança, tecnologia e produtos superiores aos dos concorrentes, se não tiver um modelo de negócio devidamente adaptado ao ambiente competitivo, não conseguirá obter uma lucratividade sustentável para permanecer atuante. (TEECE, 2010).

Indicadores apontam que uma em cada quatro startups têm as suas atividades encerradas em menos de um ano de sua constituição. (ARRUDA *et al.*, 2014). No intuito de descortinar as razões pelas quais as empresas sobrevivem e conseguem obter vantagem competitiva procura-se incorporar a análise da inovação do modelo de negócio à luz do conceito das capacidades dinâmicas. A existência das capacidades dinâmicas nas organizações pode ser observada por meio dos de três elementos denominados de microfundamentos: detecção de ameaças e oportunidades; apreensão das oportunidades e a reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis da organização. (TEECE, 2007). As capacidades dinâmicas de permitem adaptar, integrar e reconfigurar os recursos internos e externos da organização (TEECE *et al.*, 1997) de modo a inovar o seu modelo de negócio e conquistar resultados promissores no mercado alvo validado.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Para entender como as capacidades dinâmicas e a inovação do modelo de negócio estão sendo retratadas na literatura, foi realizado um levantamento de artigos publicados em periódicos internacionais e nacionais. Desyllasa e Sakob (2013) propõe explicar as capacidades dinâmicas para a captura de valor a partir da inovação no modelo de negócio, o que parece destoar da percepção de Dasilva e Trkman (2014) sobre a empresa atualizar estrategicamente seu modelo de negócio e então a partir desta mudança, alimentar as suas capacidades dinâmicas que permitem aumentar as suas receitas. Já os autores Najmaei (2011), Bock *et al.* (2012), Mezger, (2014), Ghezzi *et al.* (2015) e Pitassi (2012) refletem sobre as

capacidades dinâmicas como propulsoras da inovação do modelo de negócio ao corroborarem a concepção de que capacidades dinâmicas em ambientes de rápidas mudanças e competitivos possibilitam a inovação no modelo de negócio de forma sistemática e proposital. Entendendo isso, o problema proposto para a presente pesquisa pode ser colocado da seguinte forma:

Como as capacidades dinâmicas propulsionam a inovação no modelo de negócio em empresas startups de base tecnológica?

Considerando este problema, na sequência são apresentados os objetivos de pesquisa.

1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE PESQUISA

Os objetivos de pesquisa são divididos em geral e específicos, conforme detalhados nos tópicos sequenciais.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo do estudo consiste em identificar e analisar como as Capacidades Dinâmicas propulsionam a Inovação no Modelo de Negócio em startups.

1.2.2 Objetivos Específicos

A partir do objetivo geral, entendem-se como objetivos específicos:

- a) Identificar capacidades dinâmicas nas startups por meio dos microfundamentos, detecção, apreensão e reconfiguração;
- b) Identificar e caracterizar o modelo de negócio das startups;
- c) Verificar se cada startup inovou seu modelo de negócio ao longo de sua existência;
- d) Caracterizar inovações no modelo de negócio das startups durante suas existências;

- e) Descrever a forma com que as capacidades dinâmicas propulsionam a inovação do modelo de negócio.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA

Os temas capacidades dinâmicas e modelo de negócio vêm ocupando um importante espaço na academia nos estudos sobre organizações. Isso pode ser observado por meio do levantamento de publicações sobre estes temas nos últimos dez anos, sendo realizados mais de 2375 artigos sobre capacidades dinâmicas e cerca de 6136 artigos com a temática modelo de negócio.

Capacidades dinâmicas é uma temática discutida divergentemente por pesquisadores com relação a sua importância e conceito. Alguns autores, como O'Connor (2008), Danneels (2011), Dodgson (1993), Piening e Salge (2015) denominam as capacidades dinâmicas de teoria. Outros alegam que ainda é um conceito novo que precisa ser mais aprofundado para reduzir as confusões em torno do construto em si, as divergências conceituais, a abstração, as relações dúbias e se afetam ou não diretamente o desempenho da organização (STEFANO *et al.*, 2014, BARRETO, 2010), bem como desenvolver mais trabalhos empíricos (WILLIAMSON, 1999, TONDOLO; BITENCOURT, 2014, AMBROSINI; BOWMAN, 2009) para então considerá-la como teoria.

Já o modelo de negócio é um construto que teve uma crescente publicação na academia depois dos anos de 1990 e decorre ganhando gradativamente legitimidade acadêmica. O conceito de modelo de negócio e mais recentemente inovação do modelo de negócio tornaram-se influentes na pesquisa sobre macrogestão. As revisões da literatura apontaram para a convergência definitiva das muitas contribuições que agora dissemina a noção de modelo de negócio como um “desenho ou arquitetura de criação de valor entrega e mecanismos de captura”. (FOSS; SAEBI, 2017, p. 201, tradução nossa). No entanto, algumas lacunas de cunho teórico e metodológico ainda se apresentam. (MEIRELLES, 2015). Assim, estudar modelo de negócio se faz necessário para elucidar essas lacunas e avançar o conhecimento.

O elo entre capacidades dinâmicas e modelo de negócio parece consistir no fato de que capacidades dinâmicas permitem que uma empresa possa moldar, adaptar e renovar os modelos de negócios para criar valor de forma sustentável.

(ACHTENHAGEN *et al.* 2013). Este estudo, portanto, vai ao encontro da necessidade apresentada na literatura, de que mais trabalhos com temporalidade longitudinal, tanto com abordagens quantitativas ou como qualitativas, fazem-se necessários para se entender como as capacidades dinâmicas se desenvolvem durante a trajetória da organização. (GHAPANCHI, 2015).

Autores como Teece *et al.* (2007) e Johnson *et al.* (2008) enfatizam a necessidade de alinhar a tecnologia ao modelo de negócio, pois a inovação do modelo de negócio vinculada à tecnologia pode ser mais importante do que a própria inovação de produtos e serviços. Empresas de menor porte, como as startups, geralmente se modificam com maior facilidade e agilidade quando comparadas às empresas de maior porte ou que estejam estabelecidas a mais tempo no mercado, isso porque possuem estruturas mais enxutas e uma flexibilidade na trajetória de existência. (LEIH *et al.*, 2014; ABSTARTUP, 2015).

Assim, a observação será em empresas startups porque a identificação de inovação nos seus modelos de negócio propulsionadas pelas capacidades dinâmicas pode fornecer entendimento sobre a geração de vantagem competitiva frente aos seus concorrentes e a permanência delas em mercados turbulentos com alto risco de falência.

Por fim, atualmente, as empresas precisam entender como podem ser e permanecer inovadoras com os seus modelos de negócios em um ambiente extremamente competitivo e no contexto de tendências de globalização. (WIRTZ, 2016). Considerando a necessidade de auxiliar os gestores com relação às suas decisões estratégicas, Teece (2014) afirma que ferramentas que compõem as capacidades dinâmicas podem ajudar a perceber os elementos determinantes para alcançar a vantagem competitiva e, finalmente, o desenvolvimento econômico. Esta concepção vai ao encontro do que Najmaei (2011) defende — capacidades dinâmicas como ferramentas a serem utilizadas por executivos e pesquisadores para inovar modelo de negócio das organizações.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho foi dividido em quatro seções. A primeira parte consiste desta introdução com a apresentação do tema e problema de pesquisa, dos objetivos e da justificativa teórica e prática.

A segunda seção dispõe da base teórica como referência para o estudo, esboçando os principais fundamentos que norteiam os construtos investigados: capacidades dinâmicas, modelo de negócio e inovação do modelo de negócio.

A terceira seção trata dos procedimentos metodológicos utilizados para a construção do presente trabalho, o qual está estruturado da seguinte forma: especificação do problema e perguntas de pesquisa; definição dos termos; classificação da pesquisa; delineamento da pesquisa; escolha dos casos; técnicas de coleta e análise dos dados.

A quarta seção compreende a análise dos dados, iniciando pela análise individual dos casos, na sequência analisando os dados de forma cruzada e então checando as proposições. Por fim, a quinta consiste nas considerações finais fundamentadas no objetivo geral do trabalho, nas contribuições empíricas e teóricas, bem como nas limitações do estudo e possíveis propostas de estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção objetiva apresentar os principais referenciais teóricos que envolvem a problemática desta pesquisa, como capacidades dinâmicas, modelo de negócio e inovação do modelo de negócio. Nesse sentido, também se buscou identificar na literatura como os autores vêm tratando de forma encadeada os temas capacidades dinâmicas e inovação no modelo de negócio para entender as lacunas existentes e aprofundar a investigação.

2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS

Os primeiros estudos sobre Capacidades Dinâmicas iniciaram com Winter em 1964, que publicou o artigo *Economic “Natural Selection” and the Theory of the Firm*. Desde então muitos autores têm se dedicado a entender, debater e desenvolver o conceito de capacidades dinâmicas, bem como os seus microfundamentos, a forma de operacionalização e possíveis capacidades encontradas nas organizações. (NELSON; WINTER, 2005; COLLIS, 1994; TEECE *et al.*, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; MAKADOK, 2001; DOSI *et al.* 2000; ZOLLO; WINTER, 2002; ANDREEVA; CHAIKA, 2006; WANG; AHMED, 2007; HELFAT *et al.*, 2007; TEECE, 2010; BARRETO, 2010; PETERAF *et al.*, 2013).

As Capacidades Dinâmicas e a Visão Baseada em Recursos (VBR) fazem parte do bloco denominado eficiência das estratégias competitivas. (TEECE *et al.*, 1997). O elo entre capacidades dinâmicas e visão baseada em recursos consiste na necessidade de recombinar as capacidades e recursos da organização visando à vantagem competitiva. A diferença entre elas é que a visão baseada em recursos centra-se em aspectos internos da organização (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991), ao passo que as capacidades dinâmicas relacionam o contexto interno e externo da organização, propondo uma renovação estratégica em meio a um ambiente que sofre rápidas mudanças. (TEECE *et al.*, 1997).

A teoria da VBR baseia-se nas ideias de Penrose (1959) sobre uma firma ser mais que uma unidade administrativa, uma vez que representa um conjunto de recursos produtivos com a intenção de organizar o uso dos recursos internos com outros recursos adquiridos externamente, para a produção e venda com lucro de produtos e serviços. A VBR foi apresentada por Wernerfelt (1984) em seu artigo

seminal, cuja percepção apresentada é a de que os recursos da firma servem de estratégia para a vantagem competitiva sustentável no mercado e que os recursos internos da empresa podem ser uma barreira à entrada, proporcionando um crescimento no mercado. Isto fica claro quando Barney *et al.* (1991) abordam a ideia do VRIN, que consiste nas características: valioso, raro, difícil de imitar e não substituível. Pela lente da VBR, os executivos focam no portfólio de recursos e capacidades disponíveis na empresa, ou seja, características internas da organização, responsáveis pelo alto desempenho no mercado, e fonte da vantagem competitiva. Wernerfelt (1984) acredita que os recursos e produtos da empresa são lados distintos da mesma moeda, pois muitos produtos necessitam usar diversos recursos e muitos recursos podem ser usados por uma vasta gama de produtos.

A VBR parte do pressuposto de que firmas são heterogêneas, ou seja, que possuem recursos específicos e escassos que as diferenciam umas das outras. Logo, não investe em estratégias que gerem barreiras à entrada, ou aumento dos preços, posicionamento de mercado, pois não se faz necessário visto que a diferenciação de seus recursos gera a vantagem competitiva almejada. (TEECE *et al.*, 1997).

Para Teece *et al.*, (1997) a competitividade da firma é reconhecida como uma função das capacidades de integração e reconfiguração dos recursos com o objetivo de adaptação perante as alterações do ambiente. Sendo assim, diversos estudos identificaram que os ativos tecnológicos não eram suficientes para garantir a criação de vantagem competitiva para organização. Há, outrossim, uma capacidade da firma de coordenar competências internas e externas de forma a adaptar-se a um ambiente em rápida transformação, o que é um dos aspectos chave para se conquistar e sustentar a vantagem competitiva da organização. Neste aspecto, Teece (2010) aborda que é necessário ter competências e recursos, mas se a empresa for desprovida de capacidades dinâmicas poderá manter apenas o equilíbrio, ou seja, continuará produzindo e vendendo – em igual escala e para o mesmo mercado - os mesmos produtos, o que não é interessante para ambientes de rápidas mudanças. Logo, faz-se necessário recombina as capacidades e recursos disponíveis dentro e fora da organização para angariar a vantagem competitiva em ambientes altamente mutáveis, concepção identificada pela teoria das capacidades dinâmicas.

O adjetivo dinâmica faz referência às mudanças observadas, as quais provocam alterações no ambiente interno da organização, tanto no plano organizacional quanto no nível da estrutura tecnológica da empresa. Isso faz com que o tempo torne-se uma variável crítica, especialmente quando o ritmo de inovação é acelerado e a natureza da concorrência é difícil de determinar (TEECE *et al.*, 1997).

Existem muitas definições acerca do conceito capacidades dinâmicas, algumas complementares e outras contraditórias. Para Teece *et al.* (1997) capacidades dinâmicas são habilidades, competências para adaptar, construir e reconfigurar habilidades dentro e fora da organização para atender as exigências do mercado em ambientes altamente mutáveis. Já Eisenhardt e Martin (2000) utilizam o termo processo ao invés de habilidade e competência para descrever que os recursos precisam ser integrados, reconfigurados e liberados para que a empresa se equipare às mudanças do mercado. Ainda, estes autores acreditam que as capacidades dinâmicas também podem acontecer em ambientes moderadamente dinâmicos e que as rotinas estratégicas organizacionais podem permitir novas configurações de recursos quando novos mercados surgem, evoluem ou desaparecem.

Dosi *et al.* (2000) seguem a linha de pensamento de Eisenhard e Martin (2000) no sentido de acreditarem que as rotinas são facilitadoras para a reconfiguração de recursos e capacidades. Para Dosi *et al.* (2000), a organização possui um conjunto de rotinas de alto nível que faz parte da competência organizacional, isso porque possibilita à gestão um leque de opções para tomada de decisão com intuito de obter melhores resultados. Ainda, os autores classificam as competências como de primeira e de segunda ordem, sendo que as de primeira ordem – também conhecidas como competências de nível zero - são aquelas operacionais com um arranjo de rotinas que compreendem *inputs* e *outputs*, cujo foco é manter o *status quo*. Já as competências de segunda ordem são as capacidades dinâmicas empregadas por níveis gerenciais para garantir a vantagem competitiva. Zahra *et al.* (2006) completam que as capacidades dinâmicas aparecem para agir sobre estas capacidades operacionais, as reconfigurando. Em outras palavras, as capacidades dinâmicas operam para estender, alterar ou criar as capacidades de primeira ordem. Essas capacidades operacionais são responsáveis por gerar a receita atual da organização o que permite a empresa faturar. Ao passo

que as capacidades de alto nível propiciam criar um novo produto, mudar o processo de fabricação ou mesmo atender um novo mercado (WINTER, 2003). Ou seja, as capacidades dinâmicas permitem que a organização sistematicamente gere e altere as suas rotinas operacionais buscando maior eficácia. Este conceito de capacidades dinâmicas está em consonância com a concepção de Penrose (2006) sobre a firma ser como um conjunto de recursos produtivos, que precisam ser organizados e recombinados ao longo do tempo, para elaboração de novos produtos ou serviços. A autora também afirma a importância de alterar a estrutura administrativa para se adaptar a novas condições de produção e comercialização, rompendo assim com os rendimentos decrescentes e alavancando o crescimento da firma.

Collis (1994) elenca as capacidades em três níveis: capacidades funcionais, melhoramento dinâmico dos processos de negócio e a capacidade criativa. Por fim, Wang e Ahmed (2007) sequenciam em recursos e capacidades; capacidades comuns; capacidades chave e capacidades dinâmicas.

A teoria das capacidades dinâmicas ajuda a organização a avaliar de onde vem e quais os métodos de concepção de riqueza por parte das firmas que operam em ambientes com mudanças tecnológicas aceleradas. As capacidades dinâmicas aparecem como uma nova fonte de vantagem competitiva ao incorporar o aprimoramento de processos tecnológicos, organizacionais e gerenciais dentro da firma, bem como buscar novas oportunidades para a promoção da eficiência e criação de riqueza frente os ambientes com alterações constantes. (TEECE *et al.* 1997). Estas buscas são rotinas que facilitam a manipulação das reconfigurações de recursos e capacidades nos processos para desenvolvimentos de produtos, serviços e criação de valor. (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Teece *et al.* (1997) também propõem entender as organizações, bem como a criação e manutenção da vantagem competitiva, sob a ótica de três elementos explicativos obtidos pela firma: a posição, os caminhos e os processos organizacionais. O primeiro elemento - posição de uma empresa - consiste nos recursos que ela dispõe em cada fase de sua existência, como seus ativos tecnológicos, recursos financeiros, conhecimento de produção, recursos estruturais, seus ativos complementares em atividades como compra, distribuição, comercialização e os serviços de assistência técnica de seus produtos. Assim, a posição determina o núcleo de competências ou o eixo de negócios em que a empresa atua caracterizada por meio de seus produtos e serviços, estabelecendo,

ao mesmo tempo, as suas relações externas com os clientes e fornecedores. Vale considerar que a participação relativa da firma, no mercado ou nos segmentos de mercado em que está inserida, é um componente significativo para determinar a sua posição relativa frente aos seus concorrentes. (TEECE *et al.*,1997).

O segundo elemento, denominado como caminho ou trajetória da empresa, baseia-se nas decisões que foram tomadas ao longo da existência da organização, considerando as ameaças e oportunidades produtivas identificadas. Existem escolhas que implicam em seguir um caminho de investimentos com custos que podem ser irrecuperáveis, denominada de *path-dependence* (dependência de caminho), o que implica numa condição de irreversibilidade. (TEECE *et al.*, 1997). Os autores acrescentam que as decisões que são adotadas ao longo da trajetória da empresa dependem das rotinas de busca e constantes avaliações das oportunidades identificadas pela empresa, uma vez que são estas que permitem o processo de aprendizagem e acúmulo de conhecimento.

O terceiro elemento compreende os processos organizacionais, que têm o papel de identificar e solucionar possíveis problemas vinculados à coordenação das atividades feitas pela firma. Eles definem o ambiente interno da firma, coordenam a comunicação das tarefas e elaboram os níveis hierárquicos para as tomadas de decisões de acordo com a estrutura organizacional. Quando se têm processos organizacionais bem definidos, é possível reavaliar os resultados das decisões tomadas na alocação de recursos, por exemplo, onde, quando, como, quanto investir e com isso reconfigurar os processos gerenciais utilizados.

O ambiente empresarial sendo complexo dispõe de uma gama de informações que os agentes não conseguem captar em sua totalidade. Justamente pelo conhecimento limitado, os agentes precisam de ferramentas que facilitem as tomadas de decisões. De acordo com Nelson e Winter (2005), a capacidade empresarial está vinculada às rotinas que a firma adota, ou seja, os procedimentos organizacionais empregados para sistematizar as atividades e processar as informações. Eles consideram que o comportamento habilidoso e rotineiro possibilita identificar os limites de otimização e eficiência que o indivíduo ou organização podem alcançar.

Teece (2007), depois de dez anos da publicação do seu seminal sobre capacidades dinâmicas, apresenta os microfundamentos das capacidades dinâmicas como sendo relevantes para propiciar melhor desempenho da

organização. Estes microfundamentos consistem em habilidades, processos, procedimentos, estruturas organizacionais, regras de decisão, disciplinas que se alimentam de detecção, apreensão e reconfiguração das capacidades que são difíceis de desenvolver e implantar. Além desta contribuição, Teece (2007) desagrega as capacidades dinâmicas em três, *sense*, *seize* e *reconfiguring*. *Sense* trata-se de detectar e moldar oportunidades e ameaça. *Seize* aventa-se sobre aproveitar as oportunidades. *Reconfiguring* versa-se sobre manter a competitividade por meio do reforço, combinação, proteção, e quando necessário reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis da empresa.

2.2 MICROFUNDAMENTOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

Para ser possível fazer comparações entre empresas é necessário operacionalizar o conceito de capacidades dinâmicas. (JANTUNEN *et al.* 2012). Isso foi considerado por Teece (2007) quando estruturou as capacidades dinâmicas em três elementos, detecção de ameaças e oportunidades; apreensão das oportunidades e a reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis da organização. Esta estrutura, Teece (2007) denominou de microfundamentos das capacidades dinâmicas, cuja síntese pode ser observada na FIGURA 1.

Ainda, seguindo esta mesma ideia, Verona e Ravasi (2003) identificaram em seus estudos que para ocorrer inovação, as capacidades dinâmicas são imprescindíveis e as mesmas foram desmembradas em criação e absorção de conhecimento, integração de conhecimento e reconfiguração de conhecimento, sendo que todos os três estão de acordo com os recursos organizacionais. Pavlou e El Sawy (2011) também reforçaram o conhecimento como algo chave para as capacidades dinâmicas. Os autores a partir de um *framework* propuseram uma forma de mensurar as capacidades dinâmicas em quatro elementos: detecção das oportunidades no ambiente; aprendizado com novos conhecimentos para transformar a capacidade operacional existente; integração dos novos conhecimentos no sentido comum e coletivo; e coordenação das tarefas, recursos e atividades implantadas nas novas capacidades.

Wang e Ahmed (2007), por meio de estudos empíricos, perceberam três componentes das capacidades dinâmicas, os quais denominam como capacidade adaptativa, capacidade de absorção e capacidade inovadora, que juntas elucidam

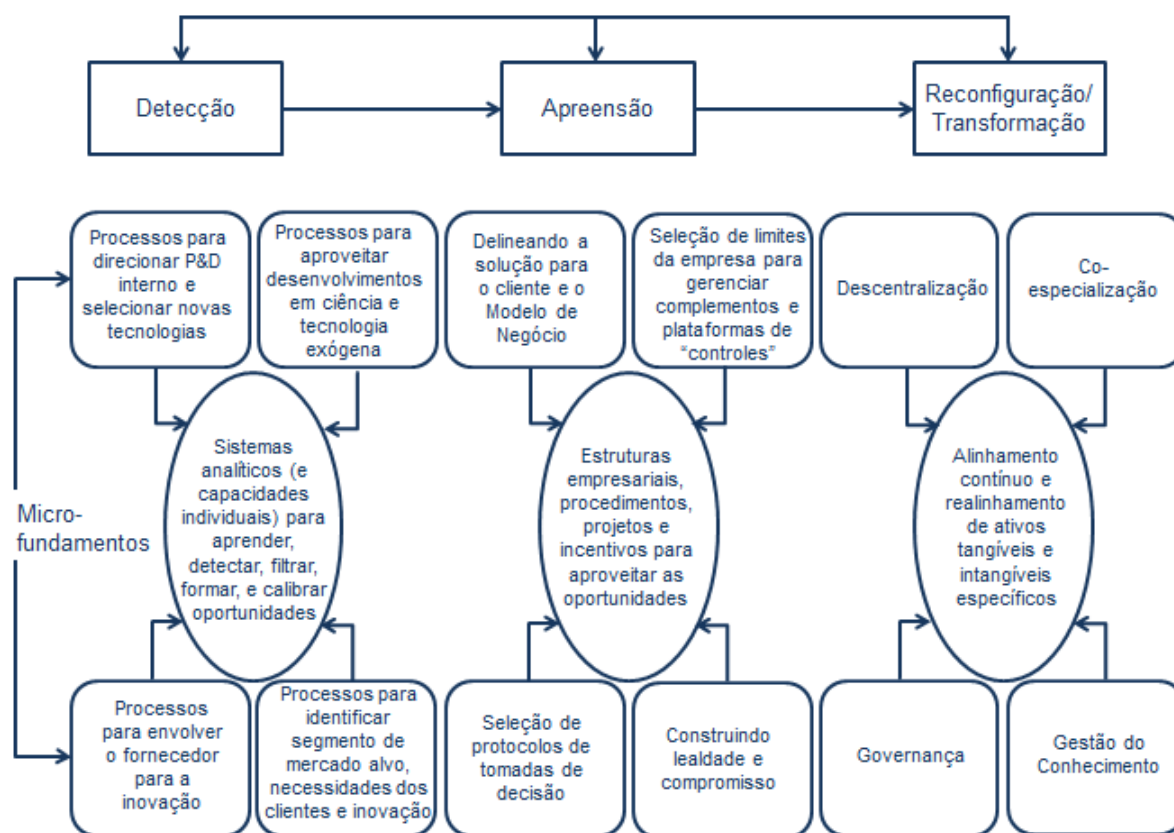
como as organizações podem obter a vantagem competitiva no mercado. Estas três capacidades, de absorção, de inovação e adaptativa estão ligadas ao desempenho de uma organização, como apresentado no estudo de Da Veiga *et al.* (2016) na indústria farmacêutica. Os autores identificaram que

(...) as capacidades dinâmicas fornecem suporte teórico para a afirmação de que o desempenho de uma empresa está diretamente ligado aos seus esforços para (i) reconhecer o valor de informações externas novas e aplicá-las a uma finalidade comercial; (ii) introduzir mudanças na organização para criar novas oportunidades ou para explorar melhor aquelas já existentes e (iii) identificar e capitalizar oportunidades em mercados emergentes.(DA VEIGA *et al.* 2016, p. 13).

Após nove anos (2016) da publicação dos microfundamentos das Capacidades Dinâmicas, Teece juntamente com Leih publica um artigo empírico considerando os três elementos, detecção, apreensão e reconfiguração. O objeto de estudo são duas universidades dos Estados Unidos, Stanford e Berkeley e a tese do trabalho é que universidades com gestão e liderança apresentam um melhor desempenho frente àquelas que não possuem. O problema de pesquisa é “como a liderança e a governança de campus em universidades baseadas em pesquisa afetam o desenvolvimento e a manutenção da excelência em atividades centrais de pesquisa e ensino, bem como em serviços auxiliares como atividades de comercialização de tecnologia”? Os autores sugerem no artigo uma estrutura para ajudar a liderança do campus a identificar oportunidades, definir prioridades, executar com sabedoria e reconfigurar rapidamente para se adequar às mudanças do ambiente. Esta estrutura denomina-se capacidades dinâmicas que segundo os autores trata-se de uma lente conceitual que permite compreender os problemas gerenciais dentro do campus e enfrentá-los.

Entendendo a proposta dos autores citados, este trabalho procurou buscar o que tem na literatura sobre os elementos das capacidades dinâmicas que proporcionam a identificação das mesmas nas organizações. De acordo com os resultados apresentados por Tallott e Hilliard (2016), foi possível identificar as capacidades dinâmicas na organização por meio da detecção, apreensão e transformação. No entanto, sugerem mais trabalhos longitudinais e transversais para o aprofundamento do conceito, principalmente em pequenas e médias empresas. Assim, serão apresentadas detalhadamente as capacidades dinâmicas desagregadas em detecção; apreensão e reconfiguração. (TEECE, 2007).

FIGURA 1 - MICROFUNDAMENTOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS



FONTE: Adaptado de Teece (2007).

2.2.1 Detecção

Detectar ou sentir significa perceber as oportunidades e ameaças existentes no mercado, no modelo de negócio e na tecnologia, de modo a construir vantagem competitiva por meio da orquestração dos ativos tangíveis e intangíveis. De acordo com Teece (2007), a detecção consiste em quatro elementos necessários para a organização: ter processos na área de P&D para buscar novas tecnologias; processos de desenvolvimento em ciência e tecnologia exógenas; processos para identificar novos fornecedores e inovação; e processos para explorar novos mercados e inovação, bem como necessidades ocultas dos clientes.

Para que uma organização possa detectar as oportunidades e as ameaças, depende da capacidade individual dos seus membros, seja por meio do conhecimento que cada um já tem, seja por meio da aprendizagem. Então além de procurar internamente soluções para as necessidades dos clientes, é importante buscar externamente aquilo que pode ajudar na atividade inovadora. Teece (2007)

utiliza os termos: núcleo (interno) e periferia (externo) de um ecossistema de negócios.

O núcleo que consiste do conhecimento de cada indivíduo também pode estar atrelado à dependência de caminho, em outras palavras, incide na trajetória da empresa vivenciada pelos membros da organização, nas tomadas decisões, no contexto em que estão inseridos, nas rotinas de busca por informações. (TEECE, 2007).

Já a periferia é composta por uma comunidade de clientes, fornecedores, autoridades reguladoras, instituições de ensino e pesquisa que possam ajudar a compreender as necessidades dos usuários para o desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos bem sucedidos. (TEECE, 2007).

Assim, monitorar a interface entre a organização e o ambiente pode gerar oportunidades de mercado, fontes de financiamento, *benchmarking* com concorrentes bem sucedidos, fontes de receitas e reduzir as ameaças com mecanismos de proteção ou encerrar atividades, unidades quando necessário. “Esses tipos de atividades de detecção, quando bem executados, suportam fortes capacidades dinâmicas.” (LEIH; TEECE, 2016, p. 190, tradução nossa).

2.2.2 Apreensão

Apreender ou aproveitar as oportunidades versa em integrar o conhecimento (VERONA; RAVASI, 2003), tomar decisões voltadas para o mercado (WANG; AHMED, 2007; BARRETO, 2010) e criar um modelo de negócio que ilustre a estratégia de comercialização do produto ou serviço, canal de distribuição, parceiros, investimentos, enfim a forma com que a empresa atenda às necessidades dos clientes e com isso possa obter lucro. (WANG; AHMED, 2007; TEECE, 2007; BARRETO, 2010).

Segundo Teece (2007), para apreender ou aproveitar as oportunidades é necessário ter estruturas empresariais, procedimentos, projetos norteados por quatro elementos, sendo o primeiro modelo de negócio delineado a partir da seleção da tecnologia, arquitetura e produto, bem como dos clientes e a forma como será capturado o valor para a empresa. O segundo é a seleção dos limites que a empresa utilizará para controlar ativos específicos e gargalos, além de avaliar, apropriar, gerenciar e capturar economias e co-especialização. O terceiro se trata de

protocolos de decisão, ou seja, cerca-se de tudo que pode ajudar ou prejudicar uma tomada de decisão, pontos de inflexão, erros de decisão ou mesmo anti-inovação. Já o quarto elemento versa a lealdade e compromisso, que consiste em liderança, comunicação eficaz, valores e cultura (não econômico).

Neste ponto Teece (2007) preza que seja definido um modelo de negócio que a empresa consiga representar como vai agregar valor aos clientes, como vai atraí-los de modo a pagar pelos produtos e serviços adquiridos gerando receitas para a organização. Ainda, o autor acredita que o sucesso do negócio depende sim da inovação de produtos, serviços, tecnologia, mas que a do modelo de negócio é imprescindível.

Para Chesbrough e Rosenbloom (2002) a função do modelo de negócio é: “articular a proposição de valor; identificar um segmento de mercado e especificar o mecanismo de geração de receita; definir a estrutura da cadeia de valor necessária para criar e distribuir a oferta e os ativos complementares necessários para suportar a posição na cadeia; especificar mecanismos de receita pelos quais a empresa será paga pela oferta; estimar a estrutura de custos e o potencial de lucro; descrever a posição da empresa dentro da rede de valor ligando fornecedores e clientes; e formular a estratégia competitiva pela qual a empresa inovadora ganhará vantagem sobre os rivais”.

Teece (2007) argumenta sobre a existência de uma infinidade de modelos de negócio que podem ser utilizados pelas organizações, mas que alguns podem ser melhores dentro de um determinado ecossistema do que outros, por isso selecionar um modelo assim como, ajustá-lo, melhorá-lo, substituí-lo ao longo do tempo é “uma arte complexa” e é “fundamental para as Capacidades Dinâmicas”. Ainda, o autor complementa “bons modelos de negócio conseguem estruturas de custo vantajosas e geram propostas de valor aceitáveis para os clientes”. (TEECE, 2007, p. 1331, tradução nossa).

Assim, na apreensão a empresa aproveita as oportunidades identificadas na fase de detecção, delinea soluções, organiza os planos para serem executados de modo que os objetivos sejam alcançados, prioriza as tomadas de decisão para depois passar a ação, concebe e implementa novos modelos de negócio. (LEIH; TEECE, 2016).

2.2.3 Reconfiguração

A partir da detecção das oportunidades de mercado e tecnológicas parte-se para a seleção do que é pertinente em termos de tecnologia, produto, modelo de negócio, mercado e investimentos para obtenção do crescimento da organização. (TEECE, 2007). Ao passo que para alcançar este crescimento em termos lucrativos, desponta como chave a capacidade de recombinação e reconfigurar os ativos e estruturas organizacionais. (TEECE, 2007; BARRETO, 2010).

Em outras palavras, se a empresa almeja continuar crescendo e evoluindo, a reconfiguração é necessária. A reconfiguração pode ser no modelo de negócio, nas rotinas para a eficiência operacional, nas atividades, nos ativos. (TEECE, 2007).

Para Teece (2007), quatro pilares são providenciais para a reconfiguração que consiste em alinhamento sistemático e em um realinhamento de ativos tangíveis e intangíveis. Esses pilares são: descentralização, co-especialização, governança e gestão do conhecimento. A descentralização envolve estruturas desacopladas, *open innovation*, integração e habilidade de coordenação. A co-especialização versa o gerenciamento estratégico para a combinação de ativos e o aprimoramento dos mesmos. Ainda, Verona e Ravasi (2003) completam que a co-especialização de ativos pode ser interna e externa por meio de parceiros. A governança abarca questões de incentivos, minimização de problemas de agência, além de cuidar de possíveis adulterações estratégicas. Wang e Ahmed (2007) também explicam que as práticas de liderança permitem alocar de forma diferente os recursos, assim como programas de incentivo. Por fim, a gestão do conhecimento trata de aprendizagem, transferência de conhecimento, alcance, *know-how*, integração e proteção da propriedade intelectual. Leih e Teece (2016) afirmam que o sucesso de longo prazo da organização é possível com capacidades dinâmicas, principalmente as transformacionais.

A habilidade de gerenciamento para orquestrar os recursos é proeminente das capacidades dinâmicas, entendidas como de ordem superior às capacidades operacionais. Os microfundamentos das capacidades dinâmicas operacionalizam como as empresas desenvolvem produtos, processos e modelos de negócio com intuito de atender mercados e ambientes de rápida mudança. O modelo de negócio é um artefato utilizado pela empresa para ilustrar as estratégias da organização quanto à produção, entrega de valor, investimento, enfim como a empresa atende às

necessidades do cliente e, ao mesmo tempo, lucra com esta atividade. Assim, na próxima seção será tratado o referencial teórico sobre modelo de negócio, a fim de se buscar a explicação para a criação e captura de valor na organização. (LAMBERT; DAVIDSON, 2013).

2.3 MODELO DE NEGÓCIO

Aproveitar as oportunidades detectadas no ambiente é um dos microfundamentos das capacidades dinâmicas, sendo que uma das formas de operacionalização ocorre por meio da criação de um modelo de negócio único, que represente as estratégias de comercialização, prioridades de investimento, assim como a empresa almeja atender as necessidades dos clientes e lucrar com essa atividade. Desta forma, faz-se necessário entender o que é um modelo de negócio, seus componentes e como a organização pode apreender com este artefato.

Osterwalder *et al.* (2005) afirma que o conceito modelo de negócio já é utilizado desde os anos de 1950, a exemplo do trabalho de Bellman *et al.* (1957), e no título do trabalho de Jones (1960). Segundo Wirtz *et al.* (2016), modelo de negócio também constava de forma inespecífica em McGuire (1965) e a partir de Konczal (1975) aplicou-se modelo de negócio como uma ferramenta de gestão no sentido de modelagem de negócio (modelos de processo). Em 1990 com a Nova Economia das empresas “pontocom” (desenvolvimento tecnológico e da criação de negócios eletrônicos) que o tema começou a ser explorado e estudado pelos acadêmicos de forma mais ostensiva (TIMMERS, 1998; HAMEL, 2000; OSTERWALDER *et al.*, 2005) visando apresentar a organização de forma integrada com intuito de contribuir para o sucesso da gestão no processo de tomada de decisões. (WIRTZ, 2016).

Teece (2010) afirma que o crescimento da internet fez as empresas reverem a entrega de valor ao cliente e como capturar valor da oferta de novos serviços de informação que os usuários querem obter cada vez mais e com menor esforço. Assim, mesmo a empresa possuindo tecnologia e produtos superiores ao concorrente, pessoas qualificadas, boa governança e liderança, se não tiver um modelo de negócio devidamente adaptado ao ambiente competitivo não conseguirá obter uma lucratividade sustentável. (TEECE, 2010).

Diversos levantamentos bibliométricos foram realizados (MORRIS; SCHINDEHUTTLE; ALLEN, 2005; GHAZIANI; VENTRESCA, 2005; ZOTT; AMIT;

MASSA, 2011; COOMBES; NICHOLSON, 2013) e por meio destes percebe-se o aumento de publicações sobre o tema. Por exemplo, pode-se citar o trabalho desenvolvido por Ghaziani e Ventresca (2005) que pesquisaram o conceito de modelo de negócio em artigos publicados entre 1975 e 1994 e encontraram somente 166 artigos e quando alteraram o período para 1995 a 2000, perceberam o aumento, 1397 artigos. Já no período de 1975 a 2009, o total de publicações foi de 8062 artigos. (ZOTT *et al.*, 2011).

Modelo de negócio ainda é um conceito que precisa ser mais estudado para preencher lacunas com relação a sua definição (MEIRELLES, 2015), pois está numa fase precoce com questões básicas sem respostas, como seu propósito (WIRTZ, 2016) ou conceitos estabelecidos contrastantes (WIRTZ, 2016; DASILVA; TRKMAN, 2014) e incertezas sobre o que de fato o conceito significa. (GEORGE; BOCK, 2011). Sendo assim, vale retomar na literatura as diversas definições de modelo de negócio.

Para Timmers (1998), modelo de negócio consiste em uma arquitetura para que os produtos, serviços e informações possam fluir de modo que os atores envolvidos no negócio também sejam apresentados. O autor também explica que o modelo de negócio permite demonstrar os benefícios potenciais para os atores empresariais, bem como as fontes de receita envolvidas no negócio. Amit e Zott (2001) também definem modelo de negócio como uma configuração arquitetônica dos componentes que envolvem as transações comerciais entre parceiros, fornecedores, clientes. Os autores acreditam que quando uma empresa cria valor isso se deve por causa do modelo de negócio.

Mahadevan (2000) considera o contexto da internet para definir o modelo de negócio, o qual é formado por três fluxos. O primeiro é o fluxo de valor para vendedores, parceiros e compradores envolvidos no negócio. O segundo é o fluxo de receita e o terceiro é o fluxo logístico que visa organizar a estrutura da cadeia de suprimentos. Ainda, para o autor a existência do negócio vai depender da robustez do fluxo de valor, pois este é que vai determinar o fluxo de receita e o fluxo logístico.

Chesbrough e Rosembloom (2002) destacaram que o modelo de negócio é um dispositivo para assegurar que o desenvolvimento tecnológico se converta em uma criação de valor. Ainda, os autores sentem a necessidade de dar uma definição mais operacional ao modelo de negócio, de tal modo que elaboraram seis funções que consistem em: criar valor aos usuários por meio da tecnologia; identificar um

segmento de mercado; determinar a da cadeia de valor dentro da empresa; definir a estrutura de custos e lucro, considerando a proposta e a cadeia de valor; identificar a posição da empresa na rede de valor que liga fornecedores e clientes; por fim formular a estratégia competitiva para que a empresa inovadora obtenha vantagem competitiva.

Para Magretta (2002) um modelo de negócio bem elaborado é essencial para que uma organização seja bem sucedida, tanto empresas novas como as estabelecidas. Para o autor o modelo de negócio é uma ferramenta poderosa que aprimora a execução dos negócios. Isto porque para o autor um bom modelo de negócio conta uma história para explicar/ilustrar como a organização funciona e acrescenta que um modelo de negócio bem construído pode responder as perguntas de Peter Drucker, como delinear quem é o cliente, identificar o que o cliente aprecia, como ganhar dinheiro ao oferecer um valor ao cliente e qual o custo adequado para esta entrega de valor.

Shafer *et al.* (2005) defendem que a definição de modelo de negócio deve ser simples e de fácil compreensão, uma vez que existem várias definições sobre este termo. Combinando os doze conceitos diferentes que encontraram na literatura, os autores definiram o modelo de negócio como um mecanismo que representa a lógica das escolhas estratégicas de uma empresa de modo que permita criar e capturar valor dentro de uma rede de valor.

Osterwalder *et al.* (2005) acreditam que “o principal papel do modelo de negócios é encontrar e projetar um conceito de negócio promissor” (OSTERWALDER *et al.*, 2005, p. 8, tradução nossa). Para os autores, modelo de negócio é uma ferramenta conceitual formada por um conjunto de elementos que se relacionam e expressam como a empresa ganha dinheiro. Este artefato descreve o valor que uma empresa entrega aos seus clientes, a estrutura da empresa, bem como sua rede. Em outras palavras, o relacionamento entre parceiros e clientes para a criação e entrega de valor com intuito de gerar fluxos de receitas lucrativas e sustentáveis. Então a inovação no modelo de negócio pode representar um caminho para a vantagem competitiva, desde que seja diferenciado e difícil de replicar. (TEECE, 2010).

Modelo de negócio se faz necessário para inovação tecnológica tanto para trazer novas descobertas para o mercado quanto para satisfazer as necessidades dos clientes não transparentes. Ainda, o modelo de negócio precisa se transformar

ao longo do tempo, seja pelas mudanças do próprio mercado, das tecnologias, bem como por conta das estruturas legais. (TEECE, 2010).

Para Doz e Kosonen (2010) modelo de negócio tem uma representação objetiva e uma subjetiva. Sendo que no primeiro caso é um conjunto de relações operacionais estruturadas e interdependentes entre a empresa, clientes, fornecedores, complementares, parceiros, as suas unidades e departamentos internos. Essas relações acontecem por meio de procedimentos, contratos e rotinas de ação tácita. A segunda representação, a subjetiva, consiste em como a empresa acredita que se relaciona com seu ambiente, de que forma define fronteiras, cria valor e organiza sua estrutura interna e governança.

Para Amit e Zott (2001), o objetivo do modelo de negócio é explorar as oportunidades existentes de negócio, de modo que todas as partes envolvidas sejam contempladas, logo, quando atende as necessidades do cliente criando um excedente ao consumidor, a empresa e seus parceiros acabam obtendo lucratividade. Corroborando com esta concepção, Teece (2010) afirma que uma empresa quando estabelecida utiliza seja de forma explícita ou implícita um modelo de negócio, o qual contém o *design* ou arquitetura de criação, captura e entrega de valor aos clientes que ela utiliza.

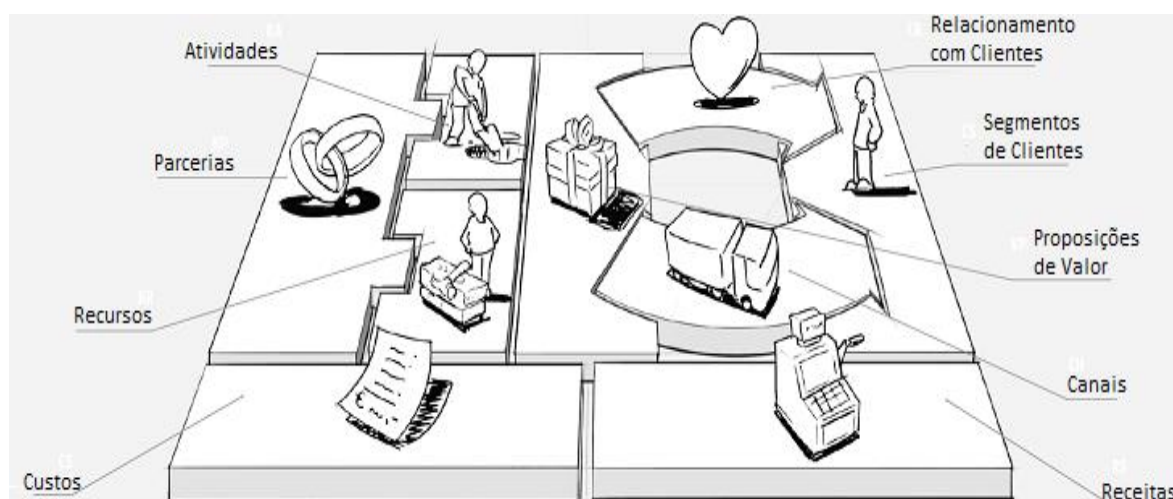
Assim, a literatura a respeito de modelo de negócio, aborda funções gerenciais específicas e de comportamentos que podem moldar e interagir com os processos organizacionais de rotina para reforçar as capacidades dinâmicas de uma empresa. (AMIT; ZOTT, 2010).

Na literatura sobre modelo de negócio estão disponíveis diversos *frameworks* ilustrando os mais variados componentes que o modelo de negócio de uma organização deve ter. Por meio destes componentes conta-se a história da organização, ou, em outras palavras, apresenta como a empresa executa seu negócio. A seguir são apresentados os principais *frameworks* de modelo de negócio, os quais foram elencados de acordo com o número de citação dos artigos nos quais foram apresentados: (1) Business Model Canvas (BMC); (2) Modelo de Johnson, Christensen e Kagermann; (3) Modelo de Hedman e Kalling; (4) Modelo Recurso Competências Organização e Valor Proposto (RCOV); (5) Modelo de Yip; (6) *Customer – Integrated Business Model* (CIBM).

Os elementos do *framework Business Model Canvas* foi publicado pela primeira vez em 2004 na tese de Osterwalder sob orientação de Pigneur. No ano

seguinte, em 2005, Osterwalder, Pigneur e Tucci publicaram um artigo com os elementos. Este artigo já tem 2233 citações e o modelo apresentado é o mais citado no meio empresarial, inclusive por conta da publicação de um livro em 2010 com este título “*Business Model Generation*”. O Canvas, representado pela FIGURA 2 possui três pilares conceituais: (1) criação de valor, (2) entrega de valor e (3) captura de valor. Em cada um desses pilares são distribuídas nove dimensões: (1) parcerias-chave, atividades-chave e recursos-chave; (2) canais, segmento de clientes e relacionamento com o cliente; (3) estrutura de custo e fontes de receita. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

FIGURA 2 - BUSINESS MODEL GENERATION – CANVAS



FONTE: Osterwalder e Pigneur (2010).

O modelo de Johnson, Christensen e Kagermann, denominado pelo nome dos próprios autores, foi publicado em 2008 e possui 1865 citações. Este *framework*, ilustrado pela FIGURA 3 possui quatro componentes: proposição de valor ao cliente; fórmula de lucro, recursos-chave e processos-chave. De tal forma que se os recursos e processos da empresa estiverem alinhados e bem conduzidos, gerará uma entrega de valor prometida ao cliente e lucros posteriormente.

FIGURA 3 - MODELO DE NEGÓCIO SEGUNDO JOHNSON, CHRISTENSEN E KAGERMANN

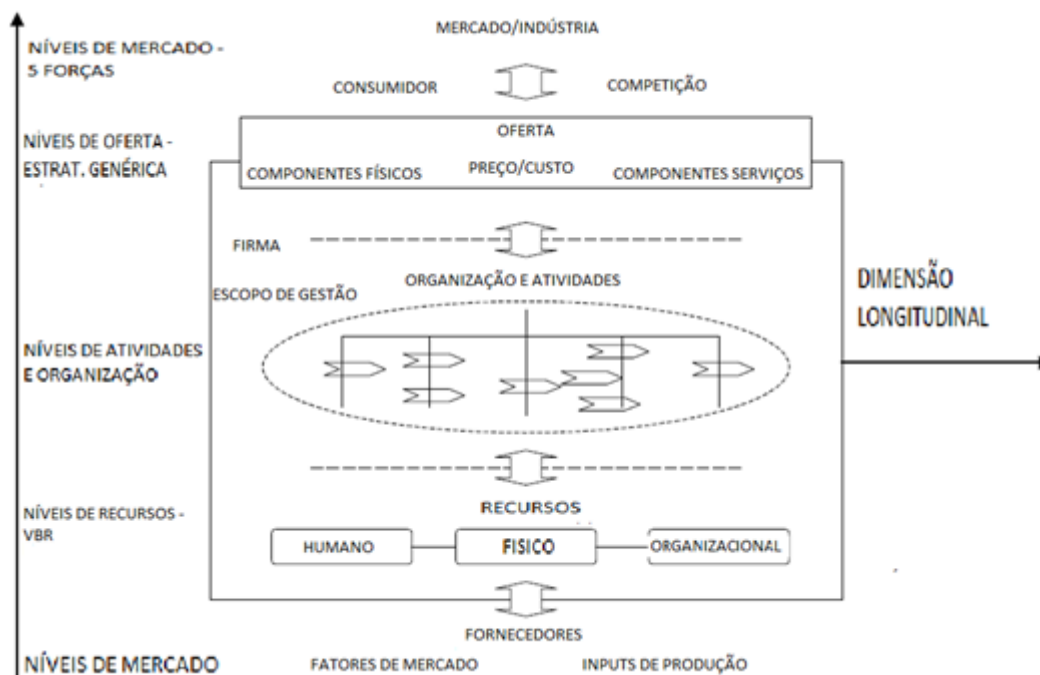


FONTE: Adaptado de Johnson *et al.* (2008).

O modelo Hedman e Kalling foi publicado em 2003 e possui 811 citações. Este *framework*, conforme

FIGURA 4, abrange seis componentes: clientes, concorrentes, ofertas, atividades organizacionais, recursos e fornecimentos de *inputs* para a produção. Os autores acrescentam um sétimo componente denominado de âmbito da gestão, para permitir uma dinâmica do modelo de negócio. Desta forma os componentes são colocados em corte transversal para serem estudados em um determinado momento ao longo do tempo e visando as limitações cognitivas e culturais que os gestores estão sujeitos. (HEDMAN; KALLING, 2003).

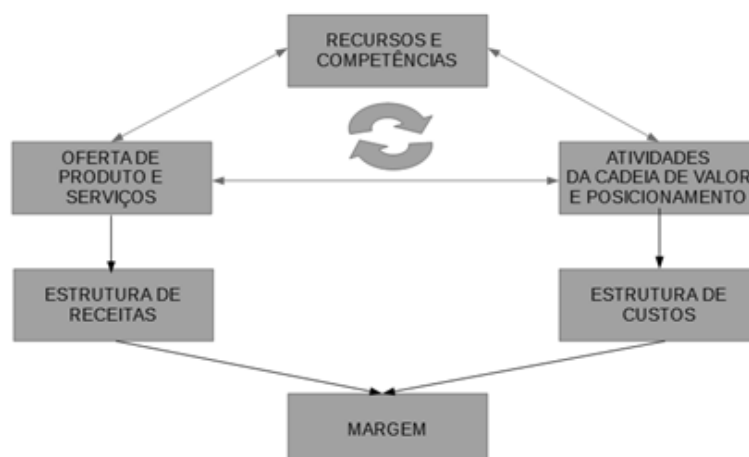
FIGURA 4 - MODELO DE NEGÓCIO INTERPRETADO POR HEDMAN E KALLING



FONTE: Hedman e Kalling (2003).

O modelo RCOV foi publicado em 2010 por Demil e Lecocq e possui 777 citações. Os componentes deste *framework* apresentado na FIGURA 5 são: recursos da empresa (R) e competências (C), a forma com que é organizada (O) e o valor (V), os quais são dinâmicos e permitem analisar o crescimento da organização. (DEMIL; LECOCQ, 2010).

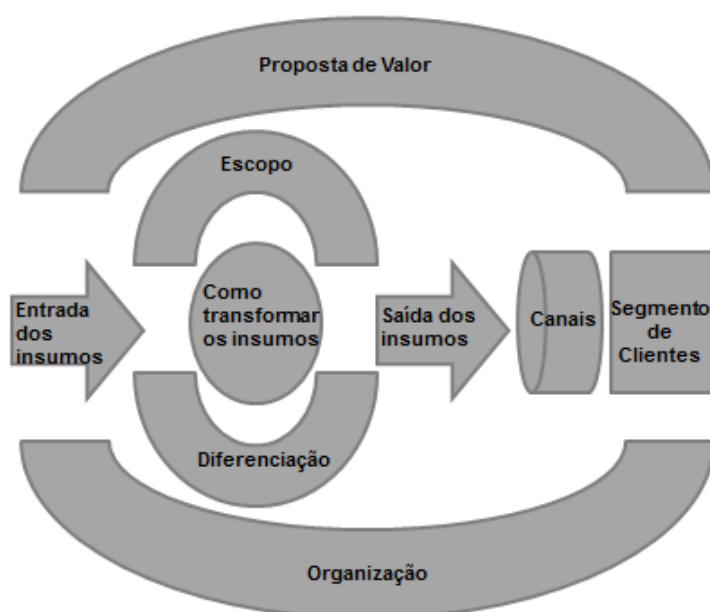
FIGURA 5 - MODELO RECURSOS, COMPETÊNCIAS, ORGANIZAÇÃO E VALOR PROPOSTO (RCOV)



FONTE: Adaptado de Demil e Lecocq (2010).

O modelo de YIP representado pela FIGURA 6 foi publicado em 2004 e possui 222 citações. Para Yip (2004), é necessária uma estratégia radical para mudar um modelo de negócio e na visão dele este compreende nove elementos: proposição de valor, natureza dos insumos, como transformar insumos (incluindo tecnologia), natureza das saídas, escopo vertical, escopo horizontal, escopo geográfico, natureza dos clientes e como organizar.

FIGURA 6 - ELEMENTOS DO MODELO DE NEGÓCIO (YIP)



FONTE: Yip (2004).

O CIBM foi publicado em 2010 por Plé, Lecocq e Angot e possui 83 citações. Este modelo ilustrado na FIGURA 7 compreende seis componentes: consumidor, oferta do produto, atividades organizacionais, volume e estrutura de receitas, volume e estrutura de custos e margem. Plé *et al.* (2010) colocam o consumidor como um recurso que influencia e é influenciado pela infraestrutura organizacional, que está diretamente ligado com os produtos oferecidos e com as atividades da organização.

FIGURA 7 - CUSTOMER – INTEGRATED BUSINESS MODEL (CIBM)



FONTE: Adaptado de Plé *et al.* (2010).

O *framework* desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2004; 2005; 2010) foi selecionado para o desenvolvimento deste trabalho. Possui o maior número de citações e é utilizado por startups brasileiras. Posto isto, a seguir é explicado cada componente do Canvas.

2.3.1 Modelo de Negócio Canvas

“Um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p. 14). Este *framework* foi testado e é utilizado por muitas organizações, como IBM, Deloitte e Public Works. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

No artigo publicado em 2005, Osterwalder e Pigneur elencaram nove componentes do modelo de negócio dividindo-os em quatro blocos. O primeiro bloco é produto que engloba a proposição de valor, a qual permaneceu no modelo publicado em 2010. O segundo bloco é a interface do cliente que envolve cliente alvo, canal de distribuição e relacionamento. Os três continuam no modelo proposto em 2010, mas repaginados, ou seja, com novo nome, mas com o mesmo objetivo. O terceiro bloco é gestão de infraestrutura que absorve configuração de valor, competência central e rede de parceiros. Na configuração de valor, os autores

descreviam os arranjos das atividades e recursos, os quais foram desmembrados no modelo de 2010, em outras palavras, cada um deles virou um componente: atividades-chave e recursos principais. A competência central foi excluída do modelo e a rede de parceiros permaneceu, mas a nomenclatura foi alterada para parceiros principais. O quarto bloco é aspectos financeiros que contempla estrutura de custo e modelo de receita, sendo que somente o segundo teve o nome alterado para fontes de receita. A seguir os nove componentes do Canvas do modelo de negócio serão explicados.

- 1) **Segmentos de Clientes:** este componente consiste da identificação do público que a empresa deseja alcançar e servir (pessoas ou organizações). (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2005).

O modelo de negócio pode permitir um ou mais segmentos de clientes, desde que cada qual esteja agrupado de acordo com as necessidades comuns. Ainda, os autores afirmam que os grupos de clientes podem ser de segmentos distintos se: suas necessidades geram uma **oferta** diferente; se o **canal de distribuição**, o tipo de **relacionamento** e **lucratividade** forem diferentes e se os clientes estiverem dispostos a pagar por **aspectos diferenciados** da oferta. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

- 2) **Proposta de Valor:** uma proposta de valor é quando a empresa cria valor para um segmento de clientes por meio de uma combinação de elementos que suprem as necessidades e problemas específicos destes clientes. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Nas palavras dos autores, a proposta de valor “fornece uma visão geral do conjunto de produtos e serviços de uma empresa”. (OSTERWALDER *et al.*, 2005, p. 10, tradução nossa).

Este valor pode ser quantitativo, como preço, redução de custos para o cliente, velocidade do serviço, como pode ser qualitativo, a exemplo do *design*, a marca e experiência do cliente, acessibilidade ao produto ou serviço. (OSTERWALDER *et al.*, 2010).

- 3) **Canais:** este componente é o meio pelo qual a organização alcança e se comunica com os clientes para entregar a proposta de valor. (OSTERWALDER *et al.*, 2005).

Os autores explicam que os canais servem para diversas funções, como ampliar o conhecimento sobre os produtos e serviços oferecidos; avaliar a proposta de valor; aquisição da proposta de valor; entregar a proposta de valor aos clientes, bem como fornecer suporte aos clientes depois da aquisição. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

É necessário que a organização encontre o melhor ou os melhores canais de comunicação, distribuição e venda para que o consumidor fique satisfeito e a empresa maximize os lucros. Os canais podem ser particulares (com uma equipe própria de vendas ou um site), ou de parceria (lojas de revenda, sites parceiros) ou ainda uma mistura de ambos. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

- 4) Relacionamento com Clientes:** descreve o tipo de relacionamento estabelecido consigo e com o segmento de clientes (OSTERWALDER *et al.*, 2005), o qual pode ser pessoal ou automatizado. Este vai servir para conquistar e reter o cliente, além de ampliar as vendas. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Os autores listam alguns tipos de relacionamentos que podem ser estabelecidos, como a assistência pessoal, *self-service*, serviços automatizados, comunidades, cocriação. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

- 5) Fontes de Receita:** a receita é o resultado da entrega de valor ao cliente que percebe que com os produtos ou serviços ofertados pela empresa suas necessidades estão sendo satisfeitas. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Ou seja, “descreve a forma como a empresa ganha dinheiro através de uma variedade de fluxos de receita” (OSTERWALDER *et al.*, 2005, p. 10, tradução nossa).

Há vários mecanismos de precificação, como lista fixa, promoções, leilões, dependente de volume, ou seja, o preço depende da quantidade que o cliente adquire. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

As fontes de receita podem ser por meio de pagamento único ou de renda recorrente de pagamento constante ou pós venda. Exemplos: venda de recursos, taxa de uso, taxa de assinatura, empréstimos, aluguéis, *leasing*, licenciamento, anúncios. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

- 6) **Recursos Principais:** este componente descreve os ativos que a empresa utiliza para entregar seu produto ou serviço ao cliente. Podem ser físicos (fábricas, veículos, infraestrutura de TI, ponto de vendas), financeiros (dinheiro, linha de crédito, mercados de capital), intelectuais (marcas, conhecimento, patente, registros, banco de dados) ou humanos. Os recursos podem ser próprios, alugados ou de parceiros-chave. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).
- 7) **Atividades-Chave:** para a empresa colocar seu produto ou serviço no mercado precisa executar ações, atividades, sendo que algumas são triviais. As atividades podem incluir o desenvolvimento de *software*, gerenciamento da cadeia de fornecimento, e o que vai determinar é o tipo de modelo de negócio que a organização tem. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Para categorizar as atividades chave, os autores explicam três possibilidades, produção, resolução de problemas e plataforma/rede. A produção envolve o desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos em quantidades grandes e/ou qualidade superior. Já a resolução de problemas podem ser as operações de consultoria, prestações de serviços que resolvem problemas. Assim, atividades de gerenciamento de conhecimento e treinamentos são necessárias. Por fim, a plataforma/rede exige um gerenciamento da interface entre comerciantes e usuários, comerciantes e plataforma de sistema operacional e o site. Enfim, as ações envolvem gerenciamento de plataformas, fornecimento de serviços e promoção das plataformas. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

- 8) **Parcerias-Principais:** este componente ilustra a rede de fornecedores e os parceiros que cooperam no modelo de negócio da organização. (OSTERWALDER *et al.*, 2005). Por meio dessas alianças estratégicas, cooperação, *joint ventures*, relação comprador-fornecedor, redes as empresas conseguem otimizar o modelo, economia de escala, reduzir os custos, riscos e incertezas, adquirir recursos, compartilhar conhecimento. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).
- 9) **Estrutura de Custo:** todos os elementos do modelo de negócio resultam na estrutura de custo. Os autores explanam sobre alguns modelos de

negócio com estruturas de baixo custo que precisam que esses sejam minimizados mais que em outros modelos, como de linhas aéreas econômicas. Assim, existem duas classes de estrutura de custo: direcionados pelo custo e direcionados pelo valor. As estruturas direcionadas pelo custo visam preço baixo, automação máxima, terceirizações. Já as direcionadas pelo valor focam na proposta de valor de alto nível de personalização. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Os autores citam que a estrutura de custo tem as seguintes características, custos fixos (custo independente do volume de produtos ou serviços produzidos), custos variáveis (custos depende do volume de produtos ou serviços produzidos), economias de escala (demanda aumenta, há vantagens de custo) e economias de escopo (maior escopo de operações — múltiplos produtos — permite vantagens de custo). (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Estes nove componentes do *framework* formam o Modelo de Negócio Canvas e podem ser alterados ao longo da trajetória da empresa. A inovação do modelo de negócio pode acontecer em um dos componentes, em alguns dos componentes ou em todos (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; OSTERWALDER, 2004; FOSS; STIEGLITZ, 2014) como será demonstrado na próxima seção.

2.4 INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO

Müller (2014) afirma que o tema inovação ou mudança no modelo de negócio está despertando cada vez mais interesse dos acadêmicos e profissionais como forma de garantir a competitividade das organizações. Brink e Holmém (2009) acreditam que as mudanças no modelo de negócio, inclusive de empresas jovens, podem estar relacionadas com a exploração de novas oportunidades e consequente geração de lucro. Para Markides (1997) ao introduzir um novo modelo de negócio, as empresas quebram as regras do jogo, de tal forma que, ao desafiar o estabelecido e propor inovações, as empresas identificam mercados emergentes e prósperos. (MEZGER, 2014). De acordo com Massa e Tucci (2013) ao unir modelo de negócio com inovação, concebe-se duas possibilidades de inovação do modelo

de negócio. A primeira consiste em novos modelos de negócio para organizações recentes, isso inclui a criação, implementação e validação de um modelo de negócio. A segunda é a reconfiguração dos modelos de negócios existentes, a partir da reconfiguração dos recursos, várias mudanças são realizadas em diferentes graus de radicalismo, de modo a tornar o modelo existente em um novo modelo de negócio.

Um exemplo de inovação de modelo de negócio aconteceu na American Express em 1982. O presidente da organização foi viajar e não conseguiu converter suas cartas de crédito em dinheiro e foi assim que identificou uma falha no serviço que deveria estar acontecendo com os seus clientes também. Assim, visualizou uma oportunidade de criar um novo produto denominado cheque viajante e com isso inovaram o modelo de negócio da organização. O modelo de negócio passou a identificar os personagens, a necessidade dos clientes estava delineada, a entrega de valor ao cliente passou a ser percebido, além de formar uma rede de parceiros aceitando este cheque viajante em seus comércios. (MAGRETTA, 2002). O autor conclui que o modelo de negócio pode auxiliar na criação de um novo produto para satisfazer uma necessidade ou ainda pode provocar uma inovação no processo gerando uma melhora na execução, venda ou distribuição de um produto ou serviço já existente no mercado.

Outro exemplo de inovação do modelo de negócio ocorreu entre 2004 e 2008 na Lego, a segunda maior produtora de brinquedos do mundo. A retração na diversificação de produtos e serviços, bem como a alteração da liderança (*Chief Executive Officer* — CEO) foram os determinantes da inovação do modelo de negócio. A primeira modificação consistiu em focar no núcleo da organização que são os jogos criativos e construção, mas voltados para a tendência de mercado que é o espaço virtual. Com isso os parques temáticos foram desativados, produtos pararam de serem fabricados. A segunda mudança veio em decorrência desta proposição de valor, o segmento de clientes abraçou novos usuários, adultos. A terceira inovação foi na cadeia de suprimentos ao aderir à terceirização, *offshoring*, descentralização das atividades de compras pelos engenheiros, implementação de inovação aberta. Estas alterações proporcionaram a quarta alteração no modelo de negócio e estrutura de custos, os quais foram reduzidos. (FOSS; STIEGLITZ, 2014).

Para Chesbrough e Rosenbloom (2002) mudanças no modelo de negócio podem ser de ordem individual, ora na proposta de valor, ora no segmento de

mercado ou receita. Teece (2010) também entende que as recombinações podem acontecer em todos os componentes do modelo de negócio. Ainda, para Osterwalder (2004) a inovação no modelo de negócio pode ser uma mudança de como a empresa se organiza para atender as necessidades do cliente e isso pode estar nos processos, na cadeia produtiva, enfim na estrutura organizacional. Esta concepção vai ao encontro do que Demil e Lecocq (2010) entendem por inovação de modelo de negócio, como sendo uma mudança transformacional da organização, alterando a estrutura da cadeia de valor e reconfigurando seus recursos e suas capacidades de gestão.

As inovações do modelo de negócio podem não ser radicais, mas voltadas para inovações arquitetônicas de vários elementos de modo que um alimente o outro. Como aconteceu com a empresa Lego que inclusive não aderiu a novos negócios e sim saiu de alguns, a exemplo dos parques temáticos. (FOSS; STIEGLITZ, 2014).

Amit e Zott (2012) acreditam que a inovação do modelo de negócio pode ocorrer de três maneiras: (1) conteúdo que consiste em adicionar novas atividades, seja por meio de integração direta ou reversa; (2) estrutura, a qual possibilita ligar as atividades de maneiras diferentes; e (3) governança que modifica uma ou partes das atividades. Os autores concedem exemplos práticos para as três formas de inovar o modelo de negócio. No caso de conteúdo, os autores citam a IBM, que passou por uma crise financeira nos anos 90 e com isso além de vender *hardware*, passou a ser provedora de serviços, como consultoria, manutenção de TI. Essa inovação concedeu um aumento nas receitas da empresa de modo que a nova atividade corresponde a mais de 50% do faturamento da empresa. Já a inovação denominada estrutura, os autores ilustram com a história da Priceline, uma agência de viagens que estabeleceu ligações entre as companhias aéreas, empresas de cartões de crédito e um sistema de reserva central por meio do qual as partes interagem e os bilhetes de avião são vendidos. Além disso, eles também desenvolveram um mercado reverso, pois os clientes ditam quanto estão dispostos a pagar para aceitação ou não dos vendedores. Por fim, para exemplificar a inovação em governança, os autores contam o caso das revistas: Time, Hearst, Meredith e Condé Nast, que fizeram um consórcio pra desenvolver uma revista *online* com formatos digitais variados para sobreviverem mediante a concorrência digital.

Dentre os estudiosos da área, não existe um consenso sobre o que é uma inovação no modelo de negócio e nem qual a abrangência das modificações no modelo para ser considerada de fato uma inovação. (BUCHERER *et al.* 2012; SCHNEIDER; SPIETH, 2013). Esta falta de alinhamento já começa pelo vocativo, pois alguns autores (MARKIDES, 2006; BJÖRKDAHL; HOLMÉN, 2013; AMIT; ZOTT, 2012; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010; NAJMAEI, 2011; HO *et al.*, 2011) denominam de **inovação no modelo de negócio** o que Cavalcante *et al.* (2011, 2011a) e Mason e Leek (2008) chamam de **dinâmica do modelo de negócio** e Demil e Lecocq (2010) nomeiam de **evolução do modelo de negócio**.

Müller (2014) fez um estudo para identificar as semelhanças e diferenças conceituais sobre mudanças no modelo de negócio entre os autores que abordam esta temática e os resultados obtidos foram:

(1) estudiosos que chamam de **dinâmica do modelo de negócio** acreditam na mudança do modelo de negócio, principalmente no que tange a processos e atividades, cujos objetivos são a adaptação ao ambiente e prosseguir competitivo;

(2) autores que nomeiam de **evolução do modelo de negócio** defendem a ideia de mudança nos elementos do modelo de negócio e na tentativa e erro com o objetivo de aumentar o desempenho da organização;

(3) pesquisadores que denominam **inovação do modelo de negócio** entendem que são mudanças em diversos elementos do modelo de negócio, bem como o desenvolvimento de um novo ou aperfeiçoamento do existente. Sendo que os objetivos são oportunidades de crescimento e vantagem competitiva. Este entendimento sobre inovação do modelo de negócio que norteia o presente trabalho.

Para Amit e Zott (2012), a inovação do modelo de negócio possibilita às organizações obter mais vantagens competitivas no mercado do que se optassem pela inovação de produtos, serviços ou processos. Cabe destacar que os autores diferenciam inovação de modelo de negócio de inovação de processos. Ainda, os autores afirmam que a implantação de um novo modelo de negócio é mais difícil de replicar do que um produto ou processo inovador. Por fim, Amit e Zott (2012) argumentam que um novo modelo de negócio pode propiciar oportunidades relacionadas ao lucro e fluxos de receita, rompendo com o modelo anterior da organização que estava atrelado a queda das receitas e do lucro.

Ainda, quando são jovens empresas, a sobrevivência e o sucesso dependem basicamente da capacidade de desenvolver e implementar um novo modelo de

negócio. (MCGRATH; MACMILLAN, 2000; ZOTT; AMIT, 2008). No entanto, em empresas jovens a inércia pode surgir do forte apego emocional dos fundadores do modelo de negócio no qual iniciou a organização. (CARDON *et al.*, 2009).

Finalizando, inovar a organização é um dos desafios dos empreendedores e isso vai além da inovação de produtos, serviços e processos, em vista a entrega de valor ao cliente. Ao passo que esta inovação organizacional consiste na criação de novas estruturas de negócio, da cadeia de suprimentos, processos, enfim uma inovação de modelo de negócio. (FORTUIN, 2006).

2.5 CAPACIDADES DINÂMICAS E INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO

A fim de entender como os termos capacidades dinâmicas e inovação do modelo de negócio estão sendo tratados de forma encadeada nos artigos publicados em periódicos internacionais e nacionais, nos últimos dez anos, foi realizada uma pesquisa no portal de busca *Web of Science* e no portal de busca da Spell em março/16. A Spell foi escolhida pelo fato dos periódicos científicos de Administração entre os níveis A2 e B2 estarem disponíveis nesta base. Para identificar os artigos internacionais foram colocados os conceitos em inglês: “*Dynamic Capabilities*” e “*Business Model Innovation*” o que resultou em oito artigos. Ao passo que para identificar os artigos com publicação nacional foram colocados os termos “Capacidades Dinâmicas” e Inovação do Modelo de Negócio”, resultando em um artigo.

Os autores DaSilva e Trkman (2014) têm como objetivo elucidar o que é modelo de negócio e o seu uso, de modo que o leitor perceba a diferença entre modelo de negócio e estratégia, conceito de negócio, modelo de receita, modelo econômico e modelagem de processos de negócio. A definição de modelo de negócio atribuída no trabalho é de que “os modelos de negócios descrevem como a empresa realmente está em um determinado momento”. (DASILVA; TRKMAN, 2014, p. 383, tradução nossa). Sendo que, se a empresa atualizar estrategicamente seu modelo de negócio, alimentando as suas capacidades dinâmicas, poderá ser capaz de aumentar suas receitas. Embora os autores abordem sobre mudanças no modelo de negócio, somente na conclusão os autores escrevem sobre isso e ainda numa perspectiva de estudos futuros sobre esta temática, o que isso significa, quais os elementos de um negócio precisam ser alterados para que uma mudança possa ser

considerada uma inovação do modelo de negócio e ainda os autores se posicionam defendendo a ideia de que “uma inovação do modelo de negócio deve envolver mais do que um simples redesenho de processos de negócio”. (DASILVA; TRKMAN, 2014, p. 387, tradução nossa).

Assim como DaSilva e Trkman (2014), Ghezzi *et al.* (2015) acreditam que com a inovação do modelo, as capacidades dinâmicas são alinhadas para aquele novo contexto. Os autores apresentam um resultado de pesquisa no qual a inovação descontínua exógena acontece primeiro no modelo de negócio relacionado à sua proposição de valor e aos aspectos financeiros para depois alinhar os recursos chave e as capacidades dinâmicas de acordo com o contexto em que se encontram. No entanto, os autores encontram na literatura de Hamel e Välikangas (2003) a confirmação de que as capacidades dinâmicas em ambientes altamente competitivos apresentam-se como uma vantagem para reinventar o modelo de negócio das organizações. Os autores têm a concepção de que a inovação no modelo de negócio é mais do que descobrir uma nova estratégia para ampliar o seu espaço no mercado, logo, como capturar o valor com a inovação no modelo de negócio é o essencial. Por fim, os autores apresentam em seus estudos de caso duas capacidades dinâmicas: a de inovação aberta e a de resiliência, na qual a primeira remete a capacidade de criar e liderar a inovação interna e externa mesmo quando as entidades agem separadamente. Ao passo que a resiliência consiste na capacidade da empresa em apresentar facilidade na adaptação, seja na parte organizacional, nos processos ou nos comportamentos em decorrência de rápidas mudanças de modo a permitir a perpetuação da inovação.

Já Najmaei (2011) propõe apresentar um arquétipo analítico para mostrar que a inovação no modelo de negócio com a perspectiva das capacidades dinâmicas pode oferecer *insights* para serem utilizados por pesquisadores e empresários nas organizações diante de um ambiente competitivo e desafiador. O autor acredita que modelo de negócio é importante para a formação e crescimento das empresas, bem como as capacidades dinâmicas permitem manter as empresas competitivas frente aos concorrentes. Ao passo que para Najmaei (2011, p. 167, tradução nossa), “inovar modelo de negócio vai além de planejamento estratégico e tomada de decisão, pois é uma atividade estratégica processual sistemática que é criticamente dependente da capacidade da empresa para classificar, avaliar, aperfeiçoar e reorganizar seus diversos recursos e capacidades”.

Atento a esta mesma percepção, Bock *et al.* (2012) retratam um estudo quantitativo com 107 CEOs de multinacionais para identificar “Como a cultura e a estrutura afetam a flexibilidade estratégica durante a inovação do modelo de negócio? Como a inovação no modelo de negócio modera essas relações?”. (D BOCK *et al.*, 2012, p. 280, tradução nossa). Com estes problemas de pesquisa, umas das conclusões dos autores é que a cultura organizacional criativa sustenta a capacidade dinâmica da empresa de modo a mudar e adaptar os recursos e atividades desempenhadas na organização para inovar o modelo de negócio.

Mezger (2014) também bebe da teoria das capacidades dinâmicas para descobrir as capacidades manifestadas por meio de rotinas e processos organizacionais que os atores aplicam e desenvolvem nas empresas, de modo a inovar seu modelo de negócio de forma sistemática e propositadamente. A pesquisa empírica foi realizada por meio do estudo de seis casos da indústria editorial alemã, para analisar como essas organizações inovaram seu modelo de negócio em face da mudança tecnológica — digitalização do conteúdo, de vendas pela internet, distribuição *online* e modificação na preferência do consumidor por mídia digital.

Pitassi (2012) discute que depois de 15 anos da publicação de Teece e Pisano (1994), Teece (2007) baseado na perspectiva das capacidades dinâmicas, absorptiva e tecnológica defende a ideia de que a empresa precisa adaptar seu modelo de negócio continuamente para se moldar ao ambiente. Como destaque, o autor afirma que o desenvolvimento do modelo de negócio está alinhado com a estratégia de inovação aberta para melhor usar as tecnologias existentes em firmas brasileiras de base tecnológica inseridas em ambientes competitivos e de rápidas mudanças.

Com o foco direcionado para a captura de valor, Desyllas e Sako (2013) propõe explicar as capacidades dinâmicas para este propósito, a partir da inovação do modelo de negócio. A pesquisa empírica foi feita na indústria de seguros de automóvel e o caso selecionado foi a empresa estadunidense American Insurer Progressive Corporation, que possui o serviço *Pay-As-You-Drive* pelo qual o cliente paga quando e como o carro é acionado. Os autores abordam a questão de patente e como as empresas estabelecidas lucram quando inovam seu modelo de negócio. Ainda, acreditam que a capacidade dinâmica da empresa permite reconfigurar sua base de ativos de acordo com as mudanças no ambiente de mercado e se tornar competitiva no longo prazo.

Por fim, embora todos os autores supracitados encadeiem os temas capacidades dinâmicas e inovação no modelo de negócio em seus estudos, há diferenças de entendimento entre eles. Desyllas e Sako (2013) propõem explicar as capacidades dinâmicas para a captura de valor a partir da inovação do modelo de negócio, além de dezoito da percepção de Dasilva e Trkman (2014) e Ghezzi *et al.* (2015) sobre a empresa atualizar estrategicamente seu modelo de negócios e então com isso alimentar as suas capacidades dinâmicas que permitem aumentar suas receitas. Já os autores Najmaei (2011), Bock *et al.* (2012), Mezger, (2014) e Pitassi (2012) vão ao encontro do tema deste trabalho, o qual estuda as capacidades dinâmicas como propulsoras da inovação do modelo de negócio ao corroborarem concepção de que capacidades dinâmicas em ambientes de rápidas mudanças e competitivos possibilitam a inovação no modelo de negócio de forma sistemática e proposital. Assim, percebe-se que Da Silva e Trkman (2014), Ghezzi *et al.* (2015) (grupo de autores 1) e Bock *et al.* (2012), Najmei (2011), Mezger (2014) e Desyllas e Sako (2013) (grupo de autores 2) analisam as capacidades dinâmicas na inovação do modelo de negócio em perspectivas temporais distintas, sendo que no primeiro, as capacidades dinâmicas são alimentadas depois da inovação do modelo de negócio, e no segundo, as capacidades dinâmicas que propiciam a inovação no MN.

Posto todo o arcabouço teórico desenvolvido nas seções anteriores, na próxima seção são expostos os procedimentos metodológicos utilizados para responder ao problema de pesquisa deste trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta as escolhas metodológicas realizadas para conduzir a investigação, obter a resposta ao problema de pesquisa e atingir os objetivos propostos neste trabalho. Desta forma, a estrutura divide-se em: perguntas de pesquisa, definição dos termos, classificação da pesquisa, delineamento da pesquisa, critério para seleção dos casos, técnica de coleta e análise dos dados, testes de confiabilidade e validade da pesquisa.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

O problema de pesquisa proposto **“Como as Capacidades Dinâmicas propulsionam a inovação do Modelo de Negócios em startups de base tecnológica?”** faz com que seja necessário elencar perguntas de pesquisa a serem respondidas, as quais direcionam o pesquisador a entender e explicar o problema. (CRESWELL, 2010).

3.1.1 Perguntas de pesquisa

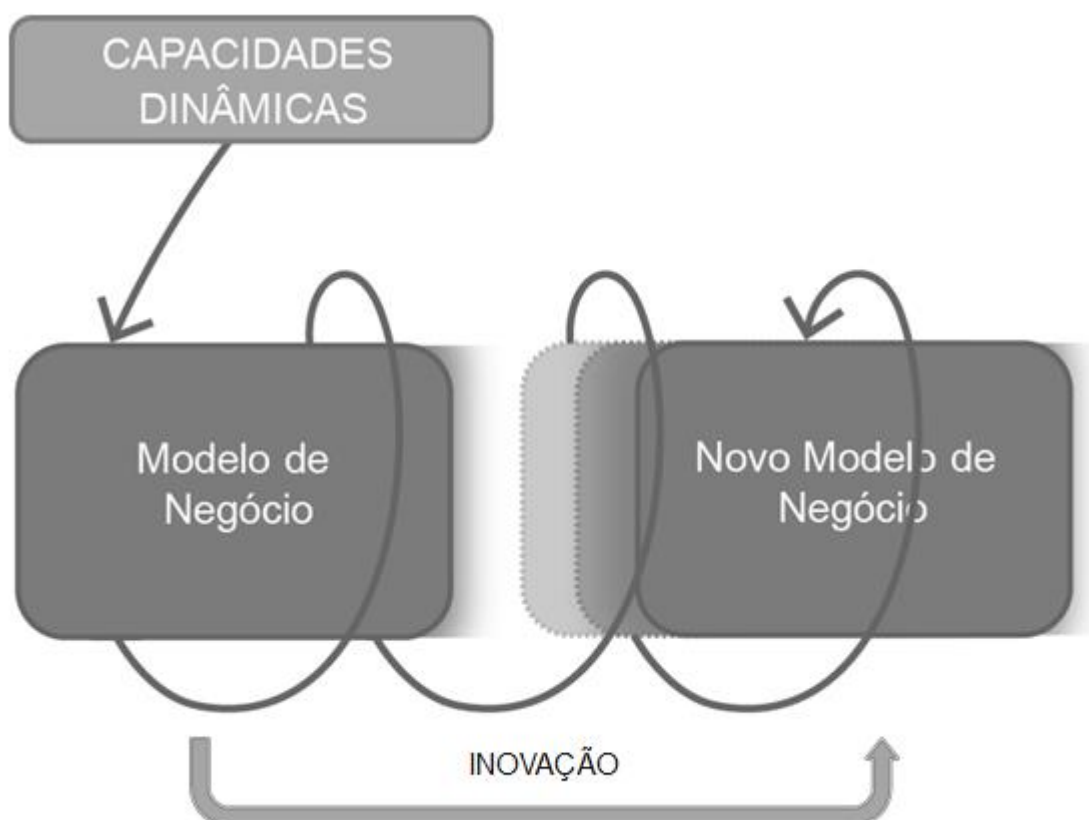
A partir do problema de pesquisa proposto são elencadas cinco perguntas de pesquisa com intuito de ajudar a respondê-lo.

1. Como se apresentam as capacidades dinâmicas nas startups por meio dos microfundamentos, detecção, apreensão e reconfiguração?
2. Qual é modelo de negócio das startups e suas características?
3. Quais startups inovaram seu modelo de negócio ao longo de suas existências?
4. Quais inovações ocorreram no modelo de negócio das startups?
5. De que forma as capacidades dinâmicas propulsionaram a inovação no modelo de negócio?

3.1.2 Desenho de pesquisa

Considerando o problema de pesquisa proposto e as perguntas de pesquisa apresentadas, observam-se as categorias empregadas neste estudo, as quais estão representadas na FIGURA 8.

FIGURA 8 - DESENHO DE PESQUISA



FONTE: A autora (2017).

Para cada categoria disposta no desenho (capacidades dinâmicas, modelo de negócio e inovação do modelo de negócio) será apresentada na próxima seção as definições conceituais e operacionais.

3.2 DEFINIÇÕES DOS TERMOS

A definição dos termos se faz necessário para dar precisão ao estudo científico diante do fato da linguagem cotidiana ser rica em miríades de significados. (FIRESTONE, 1987). Os termos dividem-se em dois tipos: definições constitutivas

(DC) e definições operacionais (DO). A definição constitutiva proporciona significado aos termos de acordo com o que está sendo investigado na pesquisa e a definição operacional funciona como uma ponte entre o conceito e a operação do mesmo, de modo a especificar as atividades ou “operações” que serão utilizadas para observar, manipular e medir empiricamente. (KERLINGER, 1980). Nesta seção são apresentados os principais termos constitutivos e operacionais deste trabalho.

3.2.1 Capacidades Dinâmicas

DC: Capacidade Dinâmica é a capacidade para adaptar, integrar e reconfigurar as habilidades internas e externas da organização em ambientes de rápidas mudanças. (TEECE *et al.*, 1997).

DO: Para identificar as capacidades dinâmicas nas organizações pesquisadas foram observados os microfundamentos das capacidades dinâmicas — detecção, apreensão e reconfiguração nas organizações, conforme disponível no QUADRO 1. Os microfundamentos foram identificados por meio da análise conteúdo das entrevistas semiestruturadas realizadas com os representantes das startups selecionadas e dos documentos disponíveis na internet e disponibilizados pelas organizações.

QUADRO 1 - MICROFUNDAMENTOS DAS CAPACIDADES

Autor	Ano	Microfundamentos das Capacidades Dinâmicas		
		Deteccção	Apreensão	Reconfiguração
Verona e Ravasi	2003	Criação e absorção de conhecimento; relaciona-se com a identificação das necessidades dos clientes.	Integração do conhecimento; decisão quanto à novos empreendimentos.	Reconfiguração do conhecimento; relacionado à co-especialização de ativos (internamente e com parceiros externos).
Teece	2007	Sentir e moldar oportunidades e ameaças; depende da capacidade do indivíduo e do conhecimento existente - envolve capacidade de aprendizagem; relaciona-se com a identificação das necessidades dos clientes.	Aproveitar as oportunidades; criar um modelo de negócio particular para definição da estratégia de comercialização e prioridades de investimento; melhor forma que a empresa pode atender as necessidades dos clientes e ser pago por isso.	Manter a competitividade por meio do esforço, combinando, protegendo e quando necessário reconfigurando os ativos tangíveis e intangíveis da empresa.
Wang e Ahmed	2007	Capacidade adaptativa; formas de explorar desenvolvimentos tecnológicos, inovações no mercado, bem como obter informações por meio de diversas fontes.	Capacidade de absorção; tomadas de decisão quanto a parceiros e canais de distribuição.	Capacidade inovadora; práticas de liderança que promovem compromissos e novas formas de alocação de recursos, como sistemas de incentivo; gestão do conhecimento e aprendizagem.
Barreto	2010	Propensão da empresa em detectar oportunidades e ameaças; relacionado a P&D	Propensão em tomar decisões (oportunas) orientadas ao mercado; envolve a delineação do modelo de negócio e oferta do cliente.	Propensão para mudar a base de recursos; relaciona-se com a reafetação de ativos existentes, gestão de ativos complementares e processos de reconfiguração.
Pavlou e El Sawy	2011	Capacidade de detectar, interpretar e buscar oportunidades no ambiente.	Aprendizado: capacidade de renovar capacidades operacionais existentes com novos conhecimento; integração: capacidade de incorporar novos conhecimentos às novas capacidades operacionais por meio da criação de um entendimento no sentido comum e coletivo.	Coordenação: capacidade de orquestrar e implantar tarefas, recursos e atividades nas novas capacidades operacionais.
Perguntas		1. Quais as fontes de informação que a empresa consulta para melhorar ou inovar produtos, processos, serviços, estrutura? (pesquisas, clientes, fornecedores, assistência técnica) 2. Como são organizadas essas informações? Como essas informações são processadas? Em que nível organizacional? Com que frequência? 3. Como as diferentes áreas da empresa se articulam para tomada de decisões, promoção de inovação, planejamento? Com que frequência? 4. Há um departamento de P&D&I na empresa que permita detectar oportunidades de inovação?	1. Quando se detectam oportunidades de inovação sejam de produtos, serviços ou processos, como se aplicam essas oportunidades na empresa? 2. Todos os profissionais da empresa estão envolvidos nesse processo? Qual é o papel de cada um? 3. Como acontece a distribuição de investimentos quando é detectada uma oportunidade?	1. Como acontece a reorganização da empresa para se adaptar às mudanças no ambiente? 2. Como é o processo de aprendizagem, a gestão de conhecimento? 3. Como é feita a integração, adaptação e reconfiguração dos recursos da empresa para se manter competitiva?

FONTE: A autora (2017).

3.2.2 Modelo de Negócio

DC: Modelo de negócio conta uma história para explicar/ilustrar como a organização funciona. (MAGRETTA, 2002). Articula a proposição de valor; identifica um segmento de mercado e especifica o mecanismo de geração de receita; define a estrutura da cadeia de valor necessária para criar e distribuir a oferta e os ativos complementares necessários para suportar a posição na cadeia; especifica mecanismos de receita; estima a estrutura de custos e o potencial de lucro; descreve a posição da empresa dentro da rede de valor ligando fornecedores e clientes; e formula a estratégia competitiva pela qual a empresa inovadora ganhará vantagem sobre os rivais. (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002). Sendo assim, é uma ferramenta conceitual formada por um conjunto de elementos que se relacionam e expressam como a empresa ganha dinheiro. Este artefato descreve o valor que uma empresa entrega aos seus clientes, a estrutura da empresa, bem como o relacionamento entre parceiros e clientes para a criação e entrega de valor com intuito de gerar fluxos de receitas lucrativas e sustentáveis. (OSTERWALDER, 2005).

DO: Para identificar o modelo de negócio nas organizações pesquisadas foram observados os componentes do modelo de negócio *Business Model Canvas* (2005): atividades chave; parceiros chave; recursos chave; estrutura de custo; relacionamento com clientes; segmento de clientes; proposição de valor; canal de distribuição; fluxos de receita, conforme QUADRO 2. Os componentes foram averiguados por meio da análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas realizadas com os representantes das startups selecionadas e documentos disponíveis na internet e disponibilizados pelas organizações.

QUADRO 2 - COMPONENTES DO MODELO DE NEGÓCIO

Componentes do Modelo de Negócio			Perguntas
Categoria	Osterwalder <i>et al.</i> (2004/2005)	Osterwalder <i>et al.</i> (2010)	
Produto	Proposição de valor	Proposição de valor	Como foi detectado o público-alvo da empresa? O modelo de negócio da empresa permite manter os clientes atuais e buscar novos clientes? Quais os diferenciais oferecidos pela empresa? Estes diferenciais são percebidos pelo cliente? O serviço criado foi por conhecimento de um problema percebido ou necessidade identificada no mercado?
Interface do Cliente	Segmento de cliente, relacionamento e canal de distribuição	Segmento de cliente, relacionamento <i>com cliente</i> e canal de distribuição	Como este serviço é entregue ao cliente? Como foi identificada a melhor forma de entrega? Quais os canais de comunicação com o cliente? Como se estabelece o relacionamento com ele?
Gestão de infraestrutura	Configuração de valor; competência central e rede de parceiros	Atividades chave, recursos chave e processos chave	Quais os principais recursos envolvidos nos processos organizacionais? Quais são as principais parcerias que a empresa estabeleceu ao longo da existência? Quais os principais fornecedores? Quais são as principais atividades realizadas pela organização para a entrega da proposição de valor ao cliente? Os processos são mapeados e compartilhados com todos os integrantes da equipe ou são de conhecimento tácito? A empresa possui regras, normas, métricas ou indicadores?
Aspectos Financeiros	Estrutura de custo e modelo de receita	Estrutura de custo e fontes de receitas	Quais as fontes de receita da organização? A empresa já recebeu aporte de capital? O valor recebido das receitas e dos investimentos são reinvestidos na empresa? De que forma? Quais os principais custos da organização? Qual a posição da empresa neste segmento de mercado? Em termos percentuais, qual é o crescimento da empresa anualmente?

FONTE: Adaptado pela autora (2017) a partir de Osterwalder *et al.* (2004, 2005 e 2010).

3.2.3 Inovação do Modelo de Negócio

DC: Mudanças em diversos elementos do modelo de negócio, bem como o desenvolvimento de um novo modelo de negócio ou aperfeiçoamento do existente. Sendo que os objetivos são oportunidades de crescimento e vantagem competitiva. (OSTERWALDER; PIGNEUR; 2010; TEECE, 2010; AMIT; ZOTT, 2012).

DO: Para identificar a inovação do modelo de negócio nas startups selecionadas foram observadas alterações dos componentes do modelo de negócio: atividades chave; parceiros chave; recursos chave; estrutura de custo; relacionamento com clientes; segmento de clientes; proposição de valor; canal de distribuição; fluxos de receita (QUADRO 3). As alterações dos componentes foram averiguadas por meio da análise de conteúdo dos documentos disponibilizados pela organização, como desenhos de modelo de negócio e planos de negócio anteriores e atual, bem como nas entrevistas semiestruturadas realizadas com os representantes das startups.

QUADRO 3 - CATEGORIZAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO

Categorização da Inovação do Modelo de Negócio					
Categoria	1997	2002	2004	2009	2010
	Markides	Chesbrough e Rosenbloom	Osterwalder	Brink e Holmém	Demil e Lecocq
Inovação no modelo de negócio	As empresas quebram as regras do jogo, de tal forma que, ao desafiar o estabelecido e propor inovações, as empresas identificam mercados emergentes e prósperos.	Mudanças no modelo de negócio podem ser de ordem individual, ora na proposta de valor, ora no segmento de mercado ou receita.	Inovação no modelo de negócio pode ser uma mudança de como a empresa se organiza para atender as necessidades do cliente. Pode estar nos processos, na cadeia produtiva, ou na estrutura organizacional.	Mudanças no modelo de negócio, inclusive de empresas jovens, podem estar relacionadas com a exploração de novas oportunidades e consequente geração de lucro.	Inovação de modelo de negócio é uma mudança transformacional da organização, que altera a estrutura da cadeia de valor e reconfigura seus recursos e suas capacidades de gestão.
Perguntas	A empresa já inovou algum produto, serviço ou processo? Foi necessário mudar/inovar o modelo de negócio da organização? Por quê? A inovação foi em todo o modelo ou em alguns componentes do modelo de negócio? A inovação do modelo de negócio impactou no produto, no serviço ou no processo? O modelo de negócio da organização é semelhante ao do seu concorrente? A organização teve dificuldades para inovar? Se sim, quais e como fizeram para enfrentar essas dificuldades?				

Fonte: A autora (2017).

3.2.4 Startup

DC: Startup é empresa ou uma instituição no estágio inicial ou nascente. É focada no desenvolvimento de produtos, serviços e modelos de negócio inovadores com intuito de revitalizar o mercado. Surge espontaneamente na condição e em ambientes de extrema incerteza à procura de um mercado para sua proposição de valor, podendo atender a diversos segmentos de clientes e de mercados. Seu

modelo de negócio é escalável, lucrativo e replicável. (RIES, 2011; BLANK; DORF, 2014).

DO: Para selecionar as startups foram consultadas as bases de dados da ABStartups e do Sebrae-PR que disponibilizam uma listagem com o nome delas.

3.3 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho de pesquisa adota uma abordagem qualitativa, na qual o pesquisador tende a coletar os dados no próprio local em que os participantes estão vivenciando a questão estudada. Ainda, o pesquisador faz entrevistas, transcrições das mesmas, observações e análise de documentos que possibilitam ao investigador (pesquisador como instrumento) a obter respostas, além de fazer interpretações com múltiplas fontes de dados, bem como analisar os dados obtidos e executar as técnicas de validade e confiabilidade necessárias para alcançar a credibilidade científica. (CRESWELL, 2010).

A natureza da pesquisa é considerada exploratória e descritiva. Exploratória, pois se fez necessário descobrir e buscar informações sobre o objeto de pesquisa com pouco ou nenhum dado disponível (COLLIS; HUSSEY, 2005), — no caso, as startups. A dificuldade em se levantar dados a respeito de startups se dá por não haver, em primeiro lugar, unanimidade a respeito desse conceito e, em segundo, porque as bases de dados sobre startups ainda são incipientes. Esta dificuldade fez com que fosse necessário investigar como foram elaboradas as bases de dados, os métodos e os critérios utilizados, além de confrontar as bases de dados de duas instituições (ABStartup e Sebrae) para identificar as diferenças e semelhanças entre elas.

Esta pesquisa também é considerada de natureza descritiva, pois procura identificar e obter informações sobre as características intrínsecas de determinado fenômeno (COLLIS; HUSSEY, 2005), bem como descrever a história da organização. (YIN, 2005). Sendo assim, por meio da pesquisa descritiva foi possível descrever a trajetória das organizações, identificando seus modelos de negócio ao longo do tempo, assim como as inovações e a criação de capacidades dinâmicas.

3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Yin (2005) não existe uma fórmula precisa para a escolha do método de estudo de caso. Assim, o autor considera que, para obter o delineamento da pesquisa é necessário ter claro o problema de pesquisa, ou seja, a forma com que é colocada a questão induz ao método apropriado. Neste trabalho, parte-se do problema de pesquisa **“Como as Capacidades Dinâmicas propulsionam a inovação no Modelo de Negócio de empresas *Startups* com base tecnológica?”** sob a perspectiva de Yin (2005), trata-se de uma pergunta vinculada à estratégia de estudo de caso, pois quanto mais a questão deseja explicar algo, utilizando os tipos de questão “como” e “por que”, mais o estudo de caso é relevante.

A partir da concepção de que o trabalho será realizado com estudo de caso, é necessário definir se o mesmo será realizado por meio de caso único ou estudo de caso múltiplo. De acordo com Herriott e Firestone (1983), a evidência de casos múltiplos é mais vigorosa e o estudo acaba sendo visto com mais robustez, o que corrobora com a afirmativa de Yin (2005), de que a opção de projetos com casos múltiplos são preferidos ao invés de casos únicos. Cabe acrescentar que, para Yin (2005), dois casos permitem um bom estudo com menor vulnerabilidade e com mais benefícios analíticos por dois ou mais casos serem substanciais. Possuir dois casos pode começar a reduzir as críticas e o ceticismo. Ter mais de dois casos produzirá um efeito ainda mais forte. (YIN, 2005).

Para Eisenhardt (1989), os pesquisadores devem interromper a inserção de novos casos quando ocorrer a saturação teórica, ou seja, quando um novo caso já não acrescenta mais a iteração entre teoria e dados, o aprendizado incremental é mínimo. A autora também explica a dificuldade em incluir muitos casos por questões de limitação de recursos, como tempo e dinheiro, e conclui que não existe um número ideal de casos, mas que entre quatro e dez casos a iteração entre a teoria e os dados funciona bem para ter resultados válidos e replicáveis. Apoiada a esta concepção, as empresas selecionadas de acordo com o critério estabelecido e explicado na seção 3.5, foram contatadas 13 startups, com intuito de se alcançar entre quatro e dez casos.

3.5 CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DOS CASOS

“A seleção dos casos é um aspecto importante da construção de teoria de estudos de caso” (EISENHARDT, 1989, p. 536, tradução nossa). A autora ainda completa que a seleção de atores adequada permite definir limites para a generalização analítica dos resultados. Sendo assim, dado o fato dos casos serem limitados faz-se necessário escolher casos como situações extremas e tipos polares em que o processo de interesse é “transparente observável”, de modo que o estudo possa ser replicado ou avance os conhecimentos teóricos. (PETTIGREW,1990).

Para selecionar os casos, primeiramente foi acessada a base de dados da Associação Brasileira de Startups entre 10/08/2016 e 16/08/2016, que disponibiliza uma listagem de startups por estado brasileiro, incluindo o Distrito Federal, as quais foram ranqueadas de acordo com a quantidade, conforme apresentado na TABELA 1. Na sequência, consultou-se pela internet cada startup listada do Estado do Paraná, no período de 06/09/2016 a 14/09/2016, com intuito de checar a existência, ano de fundação, ramo de atividade e premiações. Como resultado, 81 startups não foram localizadas e uma estava listada em duplicidade. Para entender como a ABStartups mapeou as 190 startups, entrou-se em contato com a organização (APÊNDICE B), que relatou que os próprios empresários cadastram suas startups no site da empresa e que, portanto, não há um controle interno para retirar a empresa da base caso ela deixe de existir. À semelhança, caso um empresário não cadastre sua empresa na base, a mesma não aparecerá na listagem. A ABStartups informou que na base de dados constam aproximadamente quatro mil startups. Todavia, acreditam que no Brasil existam mais de 10 mil e, por isso, estão criando em conjunto com a Accenture Digital e a Criarcom o “Censo Brasileiro das Startups”, sem previsão para estar disponível ao público.

TABELA 1 - QUANTIDADE DE STARTUPS POR ESTADO

Estado	Quantidade	Percentual
São Paulo	1296	39%
Minas Gerais	362	11%
Rio de Janeiro	339	10%
Rio Grande do Sul	212	6%
Paraná	190	6%
Santa Catarina	185	6%
Pernambuco	114	3%
Distrito Federal	83	3%
Goiás	80	2%
Ceara	68	2%
Bahia	67	2%
Mato Grosso do Sul	46	1%
Paraíba	31	1%
Amazonas	30	1%
Rio Grande do Norte	28	1%
Mato Grosso	28	1%
Alagoas	25	1%
Pará	24	1%
Espírito Santo	21	1%
Tocantins	17	1%
Maranhão	14	0%
Acre	13	0%
Sergipe	11	0%
Rondônia	7	0%
Piauí	5	0%
Roraima	3	0%
Amapá	3	0%
Total	3302	100%

FONTE: Adaptado de Startupbase da ABStartup (2017).

Prosseguiram-se as buscas para investigar a existência de mais alguma base de dados e localizaram-se dois relatórios do Sebrae-PR, que está com uma nova frente voltada para as startups. O primeiro relatório foi divulgado em 2014 com o nome de Mapeamento do Perfil das Startups Paranaenses e o segundo relatório, denominado Mapeamento dos Ecossistemas do Paraná, foi publicado em 2015 e por fim o terceiro. Um terceiro e mais recente relatório, correspondente ao ano de 2016, não fora divulgado até a conclusão desta dissertação. Entrou-se em contato com a

instituição (APÊNDICE C) para entender como o mapeamento foi realizado e nota-se que o Sebrae-PR considera critérios específicos para que a empresa faça parte da lista de startups. Como exemplo, para participar da lista, não é suficiente que o empreendedor tenha tido uma ideia criativa — a mesma precisa ser viável, com um modelo de negócio escalável e que possa ser replicável. Na listagem de 2015 constam 105 startups no estado do Paraná, conforme TABELA 2.

TABELA 2 - QUANTIDADE DE STARTUPS NO ESTADO DO PARANÁ

Regional	Quantidade	Percentual
Ponta Grossa	2	2%
Curitiba e Região Metropolitana	64	61%
Maringá	13	12%
Londrina	8	8%
Cascavel	2	2%
Pato Branco	16	15%
Total	105	100%

FONTE: Adaptado do Mapeamento Sebrae 2015 (2017).

Uma vez com a posse das duas bases de dados encontradas, a pesquisadora fez a consolidação das mesmas para identificar as semelhanças. O resultado foi que de 18 startups estavam presentes nas duas listas. Até 31 de dezembro de 2016 três destas startups encerraram suas atividades. Enfim, tomando como base as duas listagens, 13 startups foram contatadas em setembro de 2016, por meio de uma carta-convite formal, via correio eletrônico para participarem da pesquisa. Sete startups aceitaram participar da pesquisa, mas somente cinco empresas foram entrevistadas. Isto porque a disponibilidade dos entrevistados de duas organizações não coincidia com o cronograma de entrega deste trabalho. Ainda, uma das startups entrevistadas estava no estágio inicial de suas operações, de modo que não havia validado seu modelo de negócio e nem estava vendendo produtos ou serviços, por isso a mesma não foi incluída entre os casos.

Antes de iniciar as entrevistas com os empreendedores das startups, a pesquisadora fez aproximação com o campo de pesquisa, por meio da realização de entrevistas com atores do ecossistema. Nesse sentido, a pesquisadora realizou uma entrevista com ABStartup, duas entrevistas com coordenadores no Sebrae-PR, uma

entrevista com uma lançadora de startup, uma entrevista informal com um empreendedor de *coworking* e uma entrevista com uma aceleradora. Isto porque estes atores estão envolvidos com as atividades das startups e puderam contribuir com informações para exploração do campo de estudo. Outra forma de aproximação com o campo foi a participação ao evento nomeado II Encontro Estadual de Startups, que ocorreu nos dias 4 e 5 de novembro de 2016. Nesse evento, a pesquisadora teve acesso a diversos atores envolvidos com as startups, empreendedores, investidores, órgãos de fomento do governo, advogados e colaboradores das instituições apoiadoras. Foram feitas anotações e registros de imagens e em áudio.

Considerando os dois conceitos que se pretende estudar neste trabalho - capacidades dinâmicas e inovação do modelo de negócio -, as empresas que foram selecionadas são organizações que existem e resistem em ambientes de intensa e contínua mudança. A startup não é uma versão menor de uma grande empresa, mas sim uma organização à procura de um modelo de negócio escalável, o qual pode ser replicado e que seja lucrativo. Portanto, as características básicas de uma startup são: uma estrutura enxuta para economizar tempo e dinheiro e com um modelo capaz de gerar um lucro desproporcional ao tamanho da empresa. (BLANK; DORF, 2014).

Assim, para que uma startup possa criar valor de forma sustentável e ser competitiva, necessita moldar, adaptar e renovar o modelo de negócio. (ACHTENHAGEN *et al.*, 2013). Ainda, para Afuah e Tucci (2001), o modelo de negócio de uma empresa que está no início de suas atividades indica a forma como ela pretende ganhar dinheiro ao longo do tempo. Além da capacidade de explicar a atividade da empresa, o modelo permite uma visualização panorâmica, para prever a capacidade de gerar valor de um novo empreendimento. (AMIT; ZOTT, 2001). Em face do exposto, as capacidades dinâmicas tornam-se úteis às startups para que possam detectar, apreender e reconfigurar os recursos em ambientes de rápidas mudanças. (TEECE, 2007). Ao passo que este modelo de negócio pode ser inovado ao longo do tempo, devido às capacidades dinâmicas presentes na organização.

3.6 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Segundo Yin (2005) e Eisenhardt (1989), quanto mais fontes de dados o pesquisador conseguir reunir, mais robusta será a triangulação e maior será a confiabilidade do estudo. A coleta de dados foi feita por meio de fonte de dados primária, como entrevista semiestruturada e observação direta, e secundária, mediante de análise documental.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas e observação direta. Os entrevistados foram selecionados em conformidade com o plano de coleta de dados e as entrevistas foram guiadas pela entrevistadora a partir de um roteiro de entrevista flexível, para que não se perdesse algum dado importante por inflexibilidade. O tipo de entrevista foi semiestruturada, no qual o conteúdo é predeterminado, mas não a forma. (CORBETTA, 2003). Foram entrevistados os diretores fundadores que possuem conhecimento sobre as estratégias e o modelo de negócio da organização. O formato das respostas foi aberto, para que os entrevistados pudessem dar sua resposta a uma questão em quaisquer termos que considerassem convenientes. (BREAKWELL *et al.*, 2010). O roteiro de entrevistas semiestruturadas a ser utilizado está disposto no apêndice A. As entrevistas foram realizadas e transcritas pela pesquisadora com auxílio do *Software Express Scribe v 5.78*, no período de setembro/2016 a janeiro/2017. Então, após a descrição das entrevistas, os arquivos foram inseridos no *software Atlas.ti* para categorizar as interpretações dos entrevistados de acordo com as categorias de análise e, então, efetuar a análise do conteúdo.

Para atender às questões éticas da pesquisa, foi elaborado um documento no qual o entrevistado consentia com a pesquisa, assim como ficava ciente quanto aos objetivos da mesma. Nesse termo também constava as informações para contato com o pesquisador, permissão para gravação, divulgação do nome da empresa junto aos resultados da pesquisa. O termo está disponibilizado no apêndice D do trabalho. No total, foram realizadas nove entrevistas, que resultaram em 389 minutos de gravação, conforme TABELA 3.

TABELA 3 - ENTREVISTAS REALIZADAS NO ESTUDO DE CASO

Dados Coletados das Startups						
Startup	Função dos Entrevistados	Códificação Entrevistados	Qtde entrevistas	Tempo Total (minutos)	Documentos	Observação
Encontre um Nerd	CEO	Ent.1	2	77	Mapeamento, portal da empresa e publicação de diversas fontes (Empreendedor a todo Vapor, Estadão, Exame, G1 Globo, Gazeta do Povo, Gizmondo, Globo News, Revista PEGN, RIC TV, Startse, Startup Stars, Tecmundo, TNW e TV Cultura).	Observação direta informal realizada em jan/17 na Four Coworking.
Beenoculus	CMO	Ent.2	3	120	Portal da empresa e publicação de diversas fontes (Endeavor, Estadão, Exame, G1 Globo, Gazeta do Povo, IDJ Entrevistas, Intel, Jornal do Comércio RS, Maxpress, Sociedade Esportiva Palmeiras, Revista PEGN, Startse, Tecmundo).	Observação direta informal realizada em mar/17 na IBPQ.
Eadbox	Diretor Comercial	Ent.3	2	67	Portal da empresa e publicação de diversas fontes (Ecommerce, Empresa Vale, Exame, Gazeta do Povo, Novo Negócio, Revista PEGN e Startupi).	Observação direta informal realizada em nov/16 e jan/17 na sede da startup.
Já Entendi	CEO	Ent.4	1	38	Plano de negócio, Modelo de Negócio Canvas, sumário executivo, portal da empresa e publicações de diversas fontes (Agência Fiep, G1 Globo, Como será?, Gazeta do Povo, Itaú Mulher Empreendedora, Congresso Nacional de Jovens Empreendedores, Carta Capital, Programa Mãos à Obra, Endeavor, TEDx, 500 Startup, Natura, Revista PEGN, Venture Beat, Info Start, Revista Digital e 99 Jobs).	Observação direta informal realizada em jan/17 na sede da startup.
	CTO	Ent.5	1	87		Observação direta informal realizada em jan/17 na sede da startup.
Total			9	389		

FONTE: A autora (2017).

Com relação à observação, segundo Yin (2005), faz-se importante porque permite analisar o impacto das mudanças corporativas no andamento do trabalho e no envolvimento das pessoas. O procedimento foi especialmente pertinente para identificar as inovações no modelo de negócio das startups, propulsionadas pelas capacidades dinâmicas. Além disso, propiciou acompanhar os eventos em sequência, o que contribuiu para o entendimento do fenômeno estudado. Com relação à observação, a mesma foi realizada dentro da organização, quando os funcionários e empreendedores estavam executando suas atividades (rotinas e processos organizacionais). Desta forma foi possível observar empiricamente o que a teoria explica sobre as rotinas e processos como reforçadores das capacidades dinâmicas. (EISENHARDT; MARTIN, 2000, AMIT; ZOTT, 2010).

Além das entrevistas com os empreendedores, foram realizadas entrevistas com outros atores envolvidos com as startups, para aproximação do campo, conforme ilustrado na TABELA 4. Ainda com relação à observação direta, a

pesquisadora também compareceu ao evento nomeado por II Encontro Estadual de Startups, realizado nos dias 4 e 5 de novembro de 2016. Nesse evento, obteve-se acesso a diversos atores do ecossistema de startups, empreendedores, investidores, advogados e colaboradores das instituições apoiadoras. A pesquisadora fez anotações, e fez registros de imagens e de áudio.

TABELA 4 - ENTREVISTAS REALIZADAS PARA APROXIMAÇÃO DO CAMPO

Dados coletados com a aproximação do campo					
Organizações	Função dos Entrevistados	Qtde entrevistas realizadas	Tempo Total (minutos)	Documentos	Observação
ABStartup	Gerente de Comunidades	1	55	Relatório de startups e informações na página da associação.	–
Aceleradora	Fundador e CEO	1	55	Oceano Azul, informações na página da empresa e documento interno de funcionamento da organização.	–
Lançadora de Startup	Coordenador de Marketing	1	49	Informações na página da empresa e whatsapp.	–
Sebrae/PR	Coordenadora Regional; Responsável pelos Mapeamentos.	2	95	Mapemantos (2014 e 2015); emails e informações na página da empresa.	Observação direta informal realizada em set e nov/16 na sede da organização.
II Encontro Estadual de Startups	Derraik & Menezes Advogados (Aspectos jurídicos sobre investimento); Fundador e CEO da startup Pipefy; Fundador da Uau! Anna; Fundador Aldeia Coworking; CTOs das startups Pipefy e Olist; Pitch de cerca de 30 startups paranaenses; Start-up Chile (internacionalização); Investidores e Agências de Fomento (BRDE, Fomento Paraná, Anjos do Brasil, Curitiba Angels, Founder Institute e BZPlan); Curitiba GBG e Brasil GBG (programa da Google para Startups); Coordenador de Projetos de Startups no Sebrae Nacional.	–	750	Slides das apresentações, página na internet das empresas, folders.	Observação direta formal realizada em nov/16 no local onde ocorreu o evento (sede do Sebrae/PR).
Total			1004		

FONTE: A autora (2017).

Os dados secundários, a exemplo, os documentos são relevantes para todos os tópicos do estudo de caso (YIN, 2005), O autor considera as diversas formas de documento, como cartas, memorandos, correspondência eletrônica, outros documentos pessoais (diários calendários e anotações); documentos administrativos — propostas, relatórios de progresso e outros registros internos; recortes de notícias e outros artigos que aparecem na mídia de massa ou nos jornais comunitários. Neste estudo, a análise foi realizada por meio de informações disponíveis em

matérias publicadas na mídia (reportagens em revistas ou jornais, vídeos), sites institucionais, bem como documentos disponibilizados por instituições de pesquisa e pelos entrevistados.

Posto isto, a triangulação das informações coletadas nas entrevistas com as startups e com os atores do ecossistema, na análise documental e nas observações, foram empregadas de forma integrada. Assim, as análises e conclusões não foram fundamentadas exclusivamente na fala dos empreendedores entrevistados.

3.7 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Para avaliar os dados encontrados na pesquisa foi utilizada a técnica de análise de conteúdo que consiste num conjunto de técnicas de análise de comunicação mediante procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 2010). Nestes termos, a autora afirma que isso permite fazer inferência de conhecimentos e dados contidos nas mensagens. Nas palavras da autora, a análise de conteúdo é um:

conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos as condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 2010, p. 44, tradução nossa).

A técnica de análise de conteúdo constitui-se de três etapas: pré-análise; exploração do material e tratamento do material; inferência e interpretação. Para a pré-análise, que consiste na fase de organização, foram selecionados os documentos a serem analisados de acordo com os objetivos da pesquisa. Em relação à exploração do material, foram considerados os três pontos alertados por Bardin (2010, p.127) “operações de codificação, decomposição ou enumeração”. Em tal análise foi utilizado o *Software Atlas ti v.6* para codificação e tratamento do material coletado, levando em consideração as categorias conceituais definidas anteriormente. Por fim, para a fase de tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, a pesquisadora produziu inferências das arguições dos entrevistados. Os termos de caráter empresarial foram convertidos para a linguagem observada na literatura acadêmica com atenção para não incorrer em distorção de sentido. As informações foram contextualizadas e conduzidas para o resultado.

3.8 TESTES DE VALIDADE E CONFIABILIDADE

Segundo Creswell (2010), a validação dos resultados da pesquisa deve ocorrer durante todos os passos do processo, os quais devem ser descritos para garantir precisão e credibilidade dos resultados obtidos. Yin (2005) afirma que todos os passos devem ser documentados e que se deve apresentar um protocolo, bem como um banco de dados sobre o estudo de caso. Em face do exposto, foi criado um banco de dados com o intuito de organizar e registrar os dados coletados sobre as startups. Na sequência, todas as entrevistas foram transcritas e todo o material coletado foi relido. Para a análise dos dados, foi utilizado o *software Atlas. ti* visando à confiabilidade no processo como um todo.

Para além desses argumentos, Creswell (2010) afirma ser a validade um dos pontos mais fortes da pesquisa qualitativa, pois é onde fica evidente se os resultados são precisos e fidedignos com relação a três polos: pesquisador, participante e leitores. Foi, portanto, a triangulação das fontes de informação para validar a pesquisa. (CRESWELL, 2010; YIN, 2015). Neste ponto, foram cruzadas as fontes utilizadas pelo pesquisador em todo o processo de pesquisa, ou seja, o relato das entrevistas realizadas com os diretores das startups e com os demais atores do ecossistema de startups, além de documentos apresentados por todos, bem como conteúdo disponível em sites. Este processo vai ao encontro da concepção de Eisenhardt (1989), que defende que a triangulação possibilitada por múltiplos métodos de coleta de dados fornece mais forte fundamentação das construções e hipóteses.

Por fim, atentando-se a confiabilidade e validade, foi elaborada uma matriz de amarração (QUADRO 4) adaptada da Matriz de Mazzon (1978) para apresentar como este trabalho foi estruturado. Conforme identificado por Telles (2001), a síntese apontada pela matriz de amarração é uma etapa importante, na qual se identifica toda a configuração, mas com uma visão sintética do que se planejou.

QUADRO 4 - MATRIZ DE AMARRAÇÃO METODOLÓGICA DO ESTUDO

Problema de Pesquisa	Como as capacidades dinâmicas propulsionam a inovação do modelo de negócio de startups?
Objetivo Geral	Identificar e analisar como as Capacidades Dinâmicas propulsionam a Inovação no Modelo de Negócio em startups.
1º Objetivo Específico	Identificar os microfundamentos das capacidades dinâmicas, relacionados à detecção, apreensão e reconfiguração nas startups.
Questões de Pesquisa	Quais startups apresentam os microfundamentos das capacidades dinâmicas (detecção, apreensão e reconfiguração)?
Definições Constitutivas	Capacidade Dinâmica é a capacidade para adaptar, integrar e reconfigurar as habilidades internas e externas da organização em ambientes de rápidas mudanças (TEECE <i>et al.</i> , 1997)
Fontes de Evidências	Entrevista semiestruturada; análise de documentos; observação direta.
Fontes de Dados	Fundadores das startups; atores envolvidos com as startups; relatórios e publicações de diversas fontes.
Principal Leitura Base	Teece et al (1997); Teece (2007); Eisenhardt e Martin (2000); Verona e Ravassi (2003); Wang e Ahmed (2007)
2º Objetivo Específico	Identificar e caracterizar o modelo de negócio de cada startup.
Questões de Pesquisa	Qual é o modelo de negócio da startup e suas características?
Definições Constitutivas	Modelo de negócio conta uma história para explicar/ilustrar como a organização funciona (MAGRETTA, 2002). Articula a proposição de valor; identifica um segmento de mercado e especifica o mecanismo de geração de receita; define a estrutura da cadeia de valor necessária para criar e distribuir a oferta e os ativos complementares necessários para suportar a posição na cadeia; especifica mecanismos de receita; estima a estrutura de custos e o potencial de lucro; descreve a posição da empresa dentro da rede de valor ligando fornecedores e clientes; e formula a estratégia competitiva pela qual a empresa inovadora ganhará vantagem sobre os rivais (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002). Sendo assim, é uma ferramenta conceitual formado por um conjunto de elementos que se relacionam e expressam como a empresa ganha dinheiro. Este artefato descreve o valor que uma empresa entrega aos seus clientes, a estrutura da empresa, bem como o relacionamento entre parceiros e clientes para a criação e entrega de valor com intuito de gerar fluxos de receitas lucrativas e sustentáveis. (OSTERWALDER, 2005).
Fontes de Evidências	Entrevista semiestruturada; análise de documentos; observação direta.
Fontes de Dados	Fundadores das startups; atores envolvidos com as startups; relatórios, desenhos de modelo de negócio, planos de negócio, publicações de diversas fontes.
Principal Leitura Base	Timmers (1998); Chesbrough e Rosenbloom (2002); Osterwalder <i>et al.</i> (2005); Amit e Zott (2010); Osterwalder e Pigneur (2010); Teece (2010) e Wirtz <i>et al.</i> (2016).
3º, 4º e 5º Objetivos Específicos	Identificar se cada startup inovou seu modelo de negócio ao longo de sua existência Caracterizar inovações no modelo de negócio das startups durante sua existência; Descrever a forma com que as capacidades dinâmicas propulsionam a inovação do modelo de negócio.
Questões de Pesquisa	Quais startups inovaram seu modelo de negócio ao longo de sua existência? Quais inovações ocorreram no modelo de negócio? De que forma as capacidades dinâmicas propulsionaram esta inovação no modelo de negócio?
Definições Constitutivas	Mudanças no modelo de negócio podem ser de ordem individual, na proposta de valor, no segmento de mercado (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002) ou receita em unidades de negócio (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; FOSS; STIEGLITZ, 2014), nos segmentos de clientes (FOSS; STIEGLITZ, 2014). As combinações podem acontecer em todos os componentes do modelo de negócio (TEECE, 2010). A inovação no modelo de negócio pode ser uma mudança de como a empresa se organiza para atender as necessidades do cliente e isso pode estar nos processos, na cadeia produtiva, enfim na estrutura organizacional (OSTERWALDER, 2004) e reconfigurando seus recursos e suas capacidades de gestão (DEMIL; LECOCQ, 2010).
Fontes de Evidências	Entrevista semiestruturada; análise de documentos; observação direta.
Fontes de Dados	Fundadores das startups; atores envolvidos com as startups; relatórios, desenhos de modelo de negócio, planos de negócio, publicações de diversas fontes.
Principal Leitura Base	Müller (2014); Chesbrough e Rosenbloom (2002); Teece (2010); Osterwalder (2004); Demil e Lecocq (2010), Foss e Stieglitz (2014).

FONTE: A autora (2017).

4 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, apresentam-se os casos individualmente, seguidos pela análise dos dados com base nas questões teóricas e procedimentos metodológicos adotados e, posteriormente, realiza-se a análise cruzada dos casos. A trajetória de cada startup foi descrita em três fases: iniciação, estruturação e alavancagem.

4.1 CASO 1 – ENCONTRE UM NERD

A Encontre um Nerd é uma intermediária na prestação de serviços em tecnologia.

Iniciação

A ideia da startup Encontre um Nerd surgiu em meados de julho de 2014 em Curitiba, quando o CEO e fundador da empresa decidiu transformar em negócio algo que lhe interessava: economia criativa (conectar demanda e oferta, uso compartilhado das coisas e serviços). Muitas pessoas conhecidas definiam o CEO como um nerd, e por isso pediam ajuda a ele para comprar e consertar celulares e computadores. O CEO gostava de tecnologia, não sabia operacionalizar esse conhecimento, mas conhecia diversos amigos que sabiam fazer isso muito bem, e os indicava para esses trabalhos. Esses amigos começaram a ganhar dinheiro, e as pessoas que pediam indicação ficavam satisfeitas com o resultado. Então, um dia, o fundador pensou: “tecnologia é algo que evolui numa velocidade extremamente rápida e têm pessoas que gostam de acompanhar isso. Será que existe no Brasil algum modelo de negócio como esse?” o fundador não localizou no Brasil qualquer modelo de negócio parecido — apenas dois nos Estados Unidos — mas que teriam que ser adaptados para o contexto brasileiro. Então aproveitou a *expertise* que havia obtido indicando conhecidos para resolver problemas de TI, somou ao conhecimento detectado nas empresas do exterior e iniciou as atividades para estruturar um negócio.

Nos horários de folga o CEO foi estudar no Youtube como desenhar um *blog*. Levou 25 dias para finalizá-lo. No *blog*, inseriu as demandas por serviços de

informática solicitados por conhecidos, como configuração e-mail, formatação de computador, sendo que para cada serviço colocava um preço que achava justo, sem consulta ao mercado. Além do canal com o cliente, estabelecido por e-mail solicitando o serviço, criou o canal com o prestador de serviço, de modo que uma pessoa que quisesse ser um nerd poderia se inscrever no *blog*, enviando um e-mail e para cada trabalho realizado receberia 80% do valor.

Até a criação do *blog*, o CEO ainda não tinha um nome para a empresa. Então, numa conversa informal com seus amigos, ele contou sobre sua ideia de estruturar uma empresa com profissionais com conhecimento em TI para resolver o problema de pessoas que não entendem de TI, mas precisam dela no dia a dia. Um dos amigos reproduzindo a ideia “se ele é um baita nerd e deseja encontrar pessoas como ele”, sugeriu que o nome da empresa fosse Encontre um Nerd.

Estruturação

A Encontre um Nerd foi fundada em setembro de 2014, período em que começou a divulgar a startup entre amigos, a fazer postagens no Facebook e via WhatsApp. Isto resultou em notoriedade e retorno financeiro. Outro fator que contribuiu foi uma matéria sobre a Encontre um Nerd no Gizmondo — que é um portal de tecnologia — em novembro de 2014. Essa ação rendeu mais de 15 mil acessos no site em um dia.

Naquele momento, o CEO percebeu que a ideia podia se tornar uma empresa, pois conseguiu validar seu modelo de negócio pela demanda orgânica do mercado. A partir disso, o fundador passou a se dedicar exclusivamente a startup, e contratou uma equipe de design e desenvolvedores para poder evoluir o sistema e tornar o modelo escalável, pois somente com Excel e WhatsApp não seria possível alavancar o número de clientes e ter qualidade no atendimento.

Em fevereiro de 2015, participaram da Campus Party, que é um dos maiores eventos de tecnologia da América Latina, realizado em São Paulo, com uma exposição para 200 startups, sendo 100 em fase inicial e 100 em fase de crescimento. Na feira, tiveram a oportunidade de fazer o pitch (apresentação do projeto da empresa com a intenção de conseguir investidores) da empresa, para mais de 1000 pessoas, algo inédito até então.

Na mesma ocasião tiveram a oportunidade de participar de um evento da Rede Globo de Televisão chamado “Conhecendo a História”, onde foram selecionados para uma reportagem na revista das “Pequenas Empresas, Grandes Negócios”. Com isso, ganharam uma grande visibilidade na mídia, de tal forma que ampliaram suas vendas de 50 para 500 pedidos ao mês.

Alavancagem

O modelo de negócio era baseado em *Business to Consumer* (B2C), mas a empresa percebeu que o computador de uma pessoa não quebra duas, três vezes ao mês, que não precisa configurar o e-mail semanalmente, o que provoca um problema no fluxo de caixa. Assim, identificaram uma oportunidade para inovar o modelo de negócio focando no segmento de clientes *Business to Business* (B2B) e na oferta de soluções tecnológicas, e não somente em serviços de microinformática, algo que possibilita uma maior receita e uma equipe mais enxuta.

A Encontre um Nerd atende às Regiões Sul e Sudeste do Brasil. A estrutura da empresa é formada por três sócios, que atuam como CEO, *Chief Operating Officer* (COO) e *Chief Marketing Officer* (CMO), e mais seis funcionários.

A empresa recebeu aporte financeiro de pessoa física e de pessoa jurídica. Foram acelerados pela AceleraTech (hoje denominada ACE), fazem parte do programa “Promessas Endeavor & JP Morgan”, além de formarem parcerias com Senai, Sebrae e *coworkings* (já ficaram instalados em quatro diferentes ambientes em Curitiba, e um em São Paulo).

Posta esta descrição sobre a trajetória da startup Encontre um Nerd, (FIGURA 9), apresentam-se os microfundamentos identificados na organização e o modelo de negócio de acordo com os nove elementos do Canvas.

FIGURA 9 - TRAJETÓRIA DA ENCONTRE UM NERD



FONTE: Encontre um Nerd (2017).

4.1.1 Microfundamentos das Capacidades Dinâmicas

A partir dos dados coletados por meio de entrevistas, e-mails, Skype, WhatsApp, análise documental, publicações na imprensa e observação direta, discutem-se a seguir os microfundamentos das capacidades dinâmicas, identificados na detecção, apreensão e reconfiguração das suas capacidades e recursos.

4.1.1.1 Detecção

A capacidade da empresa em detectar, sentir as oportunidades e ameaças existentes no mercado, no modelo de negócio e na tecnologia foi analisada de acordo com o trabalho de Teece (2007). O autor cita quatro elementos necessários para o quesito detecção: ter processos na área de P&D para buscar novas tecnologias; processos de desenvolvimento em ciência e tecnologia exógenas; processos para identificar novos fornecedores e inovação; e processos para explorar novos mercados e inovação, bem como necessidades ocultas dos clientes. Estes quatro elementos podem ser identificados na Encontre um Nerd, mesmo antes dela se estabelecer como empresa. O empreendedor percebeu uma necessidade do cliente que não estava sendo satisfeita pelo mercado de TI, identificou fornecedores para suprir essas necessidades, e por meio da tecnologia procurou suprir essa necessidade, criando uma proposição de valor.

Com a empresa já em funcionamento, a empresa tem uma rotina de busca por informações e conhecimento para detectar oportunidades e as ameaças, com intuito de aumentar sua vantagem competitiva e reduzir riscos. Segundo Leih e

Teece (2016) monitorar a interface entre a organização e o ambiente faz parte da capacidade de detecção. Na sequência serão apresentadas as rotinas de detecção, como: participação de eventos, aceleradoras, programas para startups, compartilhamento de conhecimento entre empreendedores, *feedback* dos usuários, nerds e funcionários.

A Encontre um Nerd participa de diversos eventos de startups, como do “Campus Party” em 2015. Esse evento aconteceu em São Paulo e reuniu 200 startups que expuseram seus produtos e serviços para mais de 1000 pessoas. Essa oportunidade além de proporcionar visibilidade à marca, possibilitou também que a empresa angariasse investidores, compartilhamento de conhecimento com outros empreendedores, *feedbacks* de consultores e usuários.

A Encontre um Nerd participou do programa de aceleração com a AceleraTech por sete meses. Além do programa de aceleração, a empresa também fez parte do “Promessas Endeavor”, que atuam como fonte de informação sobre tecnologia, finanças, questões jurídicas, recursos humanos, marketing, e apoiaram no desenvolvimento do modelo de negócio de acordo com a estratégia da empresa. Isto acontece por meio de mentorias, consultorias, materiais *online*, bem como acesso a investidores, empreendedores de startups e de grandes empresas, entre outras fontes de conhecimento.

Os empreendedores buscam continuamente por informações sobre seus potenciais concorrentes para se proteger ou aprender com eles. O empreendedor identificou que no Brasil ainda não tem um modelo de negócio como o da Encontre um Nerd, mas que nos Estados Unidos tem duas empresas com uma estratégia parecida. Como são realidades diferentes não tem como copiar o modelo de negócio, mas a partir da detecção destas duas empresas identificou o que não servia para o contexto brasileiro, como cobrar dos usuários por hora. O fluxo da receita da Encontre um Nerd é por serviço efetuado e não por hora. Algo que serviu de inspiração foi a operacionalização do serviço, como a forma com que as empresas nos Estados Unidos tratam os profissionais e a forma de atendimento (com foco em qualidade ou em quantidade).

Outra forma de monitorar o mercado é por meio dos clientes e da comunidade dos nerds. A empresa tem um canal para *feedbacks* dos dois lados. A empresa recebe *feedbacks* de aprovação do serviço, de melhorias que podem ser

feitas para otimizar a plataforma e a entrega do serviço. A comunidade de nerds também compartilha conhecimento sobre o mercado de TI e inovações.

Com relação a aprendizado, o CEO da empresa sempre está acompanhando e estudando sobre o mercado de tecnologia, startups e inovações. Em uma de suas buscas achou uma empresa chamada “*By my Eyes*” que desenvolveu um aplicativo para deficientes visuais. O usuário mostra uma determinada imagem por meio da câmera para qualquer pessoa do mundo e esta lhe descreve a imagem por áudio. Exemplo: o usuário tira foto de uma embalagem de leite e pergunta qual a data de validade deste produto e qualquer pessoa do mundo pode responder, em outras palavras, pode ajudar a resolver o problema. A partir desse produto, a Encontre um Nerd detectou uma oportunidade para aprimorar a parte de suporte remoto. Em uma parceria com o Senai e a Endeavor, criaram o aplicativo por onde o usuário final mostra o problema para o nerd através do celular, ou seja, o nerd assiste o que o cliente está vendo e com isso consegue ir guiando o cliente até detectar e resolver o problema.

A detecção de oportunidades e ameaças também acontece por meio da qualificação dos profissionais que atuam para a Encontre um Nerd. Assim, foi criada a Universidade Nerd que propicia treinamentos e desenvolvimentos para qualificação dos profissionais que estão em constante busca por avanços tecnológicos. Isto acontece em parceria com universidades e instituições de ensino e pesquisa, como o Senai.

Outra oportunidade detectada monitorando o ambiente foi por meio da crise econômica instalada no Brasil. Em 2015, a venda de computadores reduziu em 37%, segundo a consultoria International Data Corporation (IDC). Isto porque pessoas preferem reduzir seus custos optando pelo conserto dos seus computadores, tablets, celulares ao invés de adquirir um novo.

Mas, se a crise tem feito as pessoas adiarem a troca do computador, o jeito é consertar quando ele para de funcionar. Apostar nesse segmento fez a startup paranaense Encontre um Nerd — que conecta técnicos especializados a pessoas com dificuldades no manejo do computador — atender uma média de 600 chamados de suporte em domicílio por semana. (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2016).

Também perceberam que com a crise, os empresários preferiam contratar técnicos de informática por demanda e não *full time* com intuito de reduzir os custos fixos.

O segmento de clientes alvo da Encontre um Nerd era B2C, mas estudando o mercado e com as consultorias e mentorias que estavam recebendo, identificou que o segmento de clientes B2B seria mais lucrativa, e que a empresa tinha *expertise* para oferecer soluções tecnológicas, além de serviços de microinformática, enfim uma alavancagem da empresa tornando-a sustentável.

A partir da detecção, a empresa precisa se apropriar das oportunidades identificadas. (TEECE, 2007). Assim, com a finalidade de desdobrar os argumentos precedentes será apresentada como a empresa aproveita e captura as oportunidades detectadas, por meio das atividades de apreensão.

4.1.1.2 Apreensão

Apreender ou aproveitar as oportunidades versa em integrar o conhecimento (VERONA; RAVASI, 2003), tomar decisões voltadas para o mercado (WANG; AHMED, 2007; BARRETO, 2010) e “requer priorização clara e execução rápida e perspicaz”. (LEIH; TEECE, 2016). Logo nos primeiros meses de fundação da empresa — quando a Encontre um Nerd recebeu a chance de ter uma reportagem na revista “Pequenas Empresas e Grandes Negócios” e uma entrevista na Rede Globo de Televisão — os empreendedores perceberam que precisavam aprimorar os conhecimentos internos para atender ao interesse do mercado, pois não estavam preparados para atender uma demanda muito grande como aquela propiciada pela aparição pública. Isso envolvia desenvolver parcerias com instituições de ensino e pesquisa, *network* com outros empreendedores, buscar informações no mercado, treinamentos, investimentos, bem como reforçar a tomada decisão, melhorar os seus processos e estruturar a empresa e dar escalabilidade ao modelo de negócio.

Para Teece (2007), para apreender ou aproveitar as oportunidades é necessário ter estruturas empresariais, procedimentos, projetos norteados por quatro elementos, delinear o modelo de negócio, selecionar os limites que a empresa controlará os recursos, montar protocolos de decisão e lealdade e compromisso.

Com relação ao modelo de negócio, cuja importância na fase de apreensão fora identificada por autores como Wang e Ahmed (2007), Teece (2007) e Barreto (2010), a startup inovou seu modelo de negócio. Ao identificar que o segmento de clientes B2B seria mais lucrativo que o segmento de clientes B2C, a empresa precisou redesenhar seu modelo de negócio para ilustrar a estratégia de comercialização do serviço, canal de distribuição, atividades chave, parceiros chave, estrutura de custo, investimentos, enfim, a forma com que a empresa atendia às necessidades dos clientes, pois o novo público alvo tinha precisões diferenciadas. Cabe ressaltar que, ao desenhar o novo modelo de negócio, os novos processos e o novo fluxograma, a empresa os fez de forma mais simples, pois já havia desenvolvido *expertise* neste assunto, de acordo com o CEO.

Outra situação de apreensão se encaixa no segundo elemento proposto por Teece (2007), que consiste na seleção dos limites que a empresa utilizará para controlar ativos específicos e gargalos, além de avaliar, apropriar, gerenciar e capturar economias e co-especialização. O CEO detectou uma oportunidade para inovar o serviço que a Encontre um Nerd oferecia aos clientes, adaptando a lógica do aplicativo da “*By my Eyes*” ao serviço de suporte remoto, inclusive oferecendo privacidade ao cliente que não precisa mais ceder acesso do seu computador a um terceiro. O aplicativo foi desenvolvido pelos alunos do Senai como projeto de conclusão de curso, desonerando a startup dos custos com design e desenvolvedores, gerando economia e gerando experiência com a co-especialização.

A startup possui algumas rotinas para compartilhamento de informação, sugestão e *feedback* entre os membros da empresa. Há reuniões diárias de 15 minutos, reuniões semanais e mensais. Nessas reuniões, além de serem definidas as prioridades do dia, são definidas as metas, inovações, direção da empresa e se as mesmas estão sendo alcançadas e, na velocidade projetada. Essa atitude vai ao encontro do terceiro elemento da apreensão que Teece (2007) disse ser necessário para aproveitar as oportunidades: ter estruturas empresariais, procedimentos, projetos norteados que são os protocolos de decisão, ou seja, cerca-se de tudo que pode ajudar ou prejudicar uma tomada de decisão, pontos de inflexão, erros de decisão ou mesmo anti-inovação. Ainda, as tomadas de decisão acontecem em conjunto entre os três sócios da empresa e quando não há um consenso, a situação é levada ao conselho para ajudar no processo de decisão. Ainda, a Encontre um

Nerd preza por inovar os processos internos da organização, a fim de desenvolver as atividades chave de forma mais assertiva e econômica, e isso propicia melhor forma de absorção e implementação dos *feedbacks* recebidos da comunidade dos nerds.

O quarto elemento envolve a lealdade e compromisso, que consiste nas tomadas de decisões por parte da liderança, comunicação eficaz das metas e valores para motivar funcionários e outros envolvidos. (TEECE, 2007). A Encontre um Nerd preza por uma comunicação transparente entre as duas pontas do negócio, — clientes e nerds. Os clientes recebem relatórios da prestação do serviço diretamente do CEO da empresa, os quais fornecem para a startup *feedbacks* positivos sobre este relacionamento, como laços de confiança. Todos os nerds recebem, ao mesmo tempo, os disparos com as solicitações de serviço, e têm conhecimento de quanto e quando vão receber, caso aceitem prestar o serviço. Ainda, muitos dos nerds que prestam serviço de TI para a Encontre um Nerd, possuem outra atividade remunerada, mas fizeram um balanço sobre a renda recebida nesta atividade secundária e afirmam que, através dessa parceria conseguiram adquirir bens e realizar sonhos e fazer o que gostam, sem ter em que se preocupar com a parte burocrática do negócio, que fica por conta da Encontre um Nerd. Este reconhecimento propicia um aumento no desempenho da empresa, pois os interesses e incentivos estão alinhados, algo que Teece (2007) coloca como fundamental para adesão a inovação e eficiência.

Após a apropriação é necessário reconfigurar, transformar, recombina os ativos e estruturas organizacionais para manter a forma evolutiva do negócio. (TEECE, 2007). A partir desta concepção, a seguir será apresentado como a empresa reconfigura as oportunidades apreendidas pela organização.

4.1.1.3 Reconfiguração

A reconfiguração pode ser no modelo de negócio, nas rotinas para a eficiência operacional, nas atividades e também dos ativos. (TEECE, 2007). A reconfiguração do modelo de negócio partiu do denominado segmento de clientes, quando a empresa identificou a necessidade de atender aos clientes B2B prioritariamente. Assim, foi preciso que a organização reconfigurasse também sua

proposição de valor, seus recursos, atividades, parceiros chave, canal de comunicação e distribuição, estrutura de custos e o fluxo de receitas da organização.

A proposição de valor da Encontre um Nerd consistia em serviços de microinformática. No entanto, para atender aos clientes B2B, foi necessário adicionar o serviço de soluções tecnológicas. Por se tratar de uma atividade mais complexa era preciso aperfeiçoar o conhecimento dos nerds, bem como desenvolvê-los e treiná-los sobre este novo serviço. Em face disso, a startup criou a Universidade Encontre um Nerd com seus parceiros, instituições tecnológicas e de ensino.

A Encontre um Nerd desenvolveu parcerias com as instituições Endeavor, Sebrae, Senai e diversos *coworkings*. Cabe ressaltar que foi por meio de uma parceria entre Endeavor, Senai e Encontre um Nerd que foi desenvolvido um aplicativo para aprimorar o suporte remoto aos clientes com necessidades de suporte a computador.

A startup reconfigurou suas atividades chave: treinamento e desenvolvimentos dos profissionais, gestão de parceiros, interface entre nerd e cliente, aprimorou os critérios para avaliação dos nerds, alterou as métricas de desempenho, aumentou a remuneração dos nerds com performance superior, processos voltados para soluções tecnológicas, monitoramento do serviço.

A estrutura de custos da empresa também precisou ser adequada, seja pela implantação da plataforma, site, seja pela manutenção dos mesmos, como a forma de remunerar os nerds que foi modificada.

A startup reconfigurou seus recursos visando não apenas conquistar clientes, mas com o propósito de reter seus clientes e ampliar as vendas. A retenção de clientes B2C é baixa, bem como a venda de serviços, de acordo com o CEO da empresa. Isso porque um cliente de pessoa física não precisa configurar o e-mail toda semana, ou comprar vários computadores em um ano. Em distinção, clientes B2B necessitam de soluções tecnológicas, como infraestrutura, aplicativos, consultorias de TI, ou seja, dão continuidade na relação cliente-fornecedor.

Ainda, no novo modelo de negócio, o fluxo de receitas incorporou taxa de uso e taxa de assinaturas. Por fim, percebe-se na Encontre um Nerd inovações em diversos elementos do modelo de negócio, propulsionadas pela detecção, apreensão e reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis da organização. Na próxima subseção será apresentada a inovação do modelo de negócio da startup.

4.1.2 Capacidades Dinâmicas e a propulsão da Inovação do Modelo de Negócio

Os microfundamentos das capacidades dinâmicas, — detecção, apreensão e reconfiguração — permitiram que a empresa Encontre um Nerd inovasse seu modelo de negócio. A inovação do modelo de negócio da Encontre um Nerd partiu da iniciou pela segmentação de cliente. A startup oferecia serviços para clientes B2C, no primeiro momento que identificou uma oportunidade para inovar os seus serviços para o segmento de clientes B2B. Como Osterwalder e Pigneur (2010) afirmam, mesmo as inovações partindo de um único elemento, no caso, os clientes, ela afeta os outros componentes do modelo de negócio. A seguir serão apresentadas as inovações encontradas em cada elemento da ferramenta Canvas.

4.1.2.1 Atividades chave

Para a empresa entregar a proposta de valor aos clientes necessita realizar diversas ações, sendo que as atividades chave do modelo de negócio inicial são:

1. Gerenciar interface entre cliente e nerd (*marketplace*);
2. Ciclo de vida do serviço: estratégia que consiste na detecção de uma oportunidade de inovação no serviço, desenho do serviço, transição do serviço, operação do serviço e melhoria contínua do serviço.
3. Desenvolver e manter plataforma: o site em que há comunicação entre cliente e nerds.
4. Microinformática: as atividades envolvem conserto de computadores, notebooks, celulares, configuração de e-mail, instalação de *softwares*, consultorias de compras de equipamentos.

Além disso, desenvolveu alguns processos que estão relacionados às atividades chave, como:

5. Métricas de desempenho: os nerds são avaliados em cada atendimento e isto vai impactar na remuneração.
6. Desenhar processos e definir responsabilidades: a startup utiliza o programa “*mind map*” para desenhar todas as pontas do negócio, do

usuário, do nerd, desde o momento que ambos entram no site, até o momento em que o serviço é concluído e o pagamento é efetuado.

Quando a Encontre um Nerd inovou seu modelo de negócio desenvolveu alguns processos chave que estão relacionados às principais atividades da startup, como treinamento e desenvolvimento dos nerds com a criação da Universidade Encontre um Nerd; gestão de parceiros; métricas de desempenho; processos enxutos; gerenciamento de conhecimento; soluções tecnológicas.

1. Treinamento e desenvolvimento dos nerds: a Encontre um Nerd criou a Universidade Encontre um Nerd em parceria com universidades e instituições de ensino e pesquisa como o Senai.
2. Gestão de parceiros: a startup tem parceria com o Senai para o desenvolvimento de um incremento no serviço de suporte ao cliente; faz parte do programa “Promessas Endeavor” e, por essas razões recebe mentorias, consultorias, tem acesso às redes de relacionamento, investimentos; participa do programa da aceleradora ACE.
3. Métricas de desempenho: os critérios de avaliação dos nerds foram alterados e impactam na remuneração.
4. Processos enxutos: a primeira modelagem do negócio tinha um fluxograma de cinco metros; o novo modelo de negócio é mais enxuto e simples. As inovações nos processos da organização acontece continuamente, os líderes estão sempre buscando tornar os processos mais simples, para otimizar os custos, tornar o atendimento mais assertivo, melhorar a qualidade e a escalabilidade do negócio. Além de buscar *feedback* da comunidade dos nerds, também se inspiram em processos utilizados por duas empresas dos Estados Unidos.
5. Gerenciamento de conhecimento: a empresa possui rotinas de busca visando oportunidades de inovação, melhorias e ameaças, a partir disso realizam reuniões para discussão e direcionamento futuro. A empresa possui um banco de dados para relacionar os *feedbacks* dos nerds para possível absorção e implementação futura. A startup também visa o compartilhamento de conhecimento com outros empreendedores, mentores e instituições como Senai, Sebrae.

6. Soluções tecnológicas: projetos de infraestrutura, rede, cabeamento, servidor, aplicativos, consultoria de ERPs, CRM, treinamentos de funcionários, instalação de antenas, compras de materiais, auditorias nas empresas para oferecer soluções assertivas.
7. Monitoramento do serviço: “os profissionais são coordenados a partir de *software* durante a execução dos serviços em tempo real e permite que a comunicação seja integrada em todas as etapas dos projetos”. (Encontre um Nerd, 2016).

No ano de 2017, a Encontre um Nerd pretende inovar pela segunda vez o seu modelo de negócio. A startup instalou o aplicativo *Project Management Office* (PMO), que aponta o nerd certo para suprir a necessidade ou solucionar problemas da empresa demandante; gerenciamento de conhecimento e o *SaaS Enable Marketplace* (novo produto) que também conecta duas partes, o cliente e o nerd para concluir uma transação só que por meio de recursos de *software*.

Ainda sob esse prisma, o próximo elemento do *framework* a ser apresentado trata dos parceiros, considerados facilitadores no processo de entrega da proposta de valor.

4.1.2.2 Parceiros chave

Para a startup entregar a proposta de valor aos clientes e, ao mesmo tempo, ser saudável financeiramente, a Encontre um Nerd incentivou algumas parcerias, como a AceleraTech (hoje denominada ACE), Endeavor & JP Morgan, Senai, CEOs e empresários. Essas parcerias desenvolveram-se nos seguintes termos:

1. AceleraTech: A Encontre um Nerd participou de um programa de aceleração com duração entre seis e sete meses.
2. Endeavor & JP Morgan: a startup faz parte do “Promessas Endeavor”, o qual disponibiliza programas de mentorias, conteúdo, *network* com outros empresários. Nas palavras do CEO: “entrar na Endeavor me abriu acesso a vários mentores do mercado de TI”. De acordo com o site da Endeavor, “Os ‘Promessas Endeavor’ são empreendedores com grande potencial, que participam de programas de mentorias e conteúdos da Endeavor, para transformá-los em empreendedores de alto impacto”.

3. CEOs e empresários: compartilhamento de conhecimento sobre TI, o empreendedor absorve o que faz sentido para a empresa e faz testes para implementação.

A gente usa muito, muito mentor assim, a gente conversa, a gente conversa com muitos CEO de empresas de TI, muitos diretores de grandes empresas, e a gente busca estar sempre conversando com pessoal já mais, mais experiente né que tem mais sabedoria, então a gente escuta muito conselhos das pessoas, a gente absorve processos e vê o que faz sentido ou não e busca implementar em pequenos testes na empresa. (Ent. 1).

4. Senai: desenvolvimento de um aplicativo para incrementar o serviço de suporte de TI da Encontre um Nerd.

O TCC [Trabalho de Conclusão de Curso] deles foi desenvolver projeto e, em contrapartida, o nosso papel nesse desenvolvimento desse projeto era poder mentorar eles e ensinar eles como que era desenvolver um produto inovador num espaço de tempo curto, como validar, como vender e aí foi uma troca de conhecimento assim pros dois lados. Foi bem legal. (Ent. 1).

Cabe acrescentar que, além das parcerias chave a empresa necessita de recursos chave para que o modelo de negócio possa ser aplicado sob essa perspectiva, a seguir são discutidos os recursos chave.

4.1.2.3 Recursos chave

No primeiro modelo de negócio da Encontre um Nerd, foram identificados os seguintes recursos:

1. Comunidade de Nerds: prestam os serviços aos clientes e dão *feedbacks* de melhoria para a empresa.
2. Desenvolvedores e design: o CEO da empresa desenvolveu um canal de comunicação simples a fim de conectar o nerd e o cliente. Para obter escalabilidade e formalidade para o negócio, precisava desenvolver uma plataforma, e por isso contratou desenvolvedores e designers para evoluir a ideia que até então estava retratada apenas em *blog*, em planilhas Excel e conversas por WhatsApp.
3. *Coworking*: local onde os funcionários e empresários da Encontre um Nerd compartilham espaço, recursos, conhecimento entre pessoas de outras empresas que podem ou não ser da mesma área de atuação.

Com a inovação do modelo de negócio, a empresa acrescentou os recursos necessários para o crescimento da organização:

1. Marca: reputação da marca. Antes de o cliente contratar um serviço, costuma pesquisar na internet para saber sobre a reputação da marca, se há alguma reclamação pública visando à segurança. “Acho que a marca que a gente construiu ela está bem forte assim, sabe? Tipo aos olhos do mercado assim.” (Ent. 1).
2. Equipe: recursos humanos da empresa, que consistem em seis funcionários.
3. Investimento: a empresa recebeu duas rodadas de investimento, sendo a primeira com três investidores pessoa jurídica, e quatro pessoa física; e a segunda rodada foi capitada via capital anjo e AceleraTech.

O próximo elemento do *framework* a ser explicado é a estrutura de custo que envolve todos os custos que a empresa tem com a operação do modelo de negócio.

4.1.2.4 Estrutura de custo

A empresa possui custos fixos, independente do volume de serviços prestados, os principais são: plataforma; remuneração dos nerds e dos funcionários; automatização de processos e vendas. Durante a entrevista a empresa preferiu omitir dados mais detalhados da sua estrutura de custo.

O próximo elemento é o relacionamento com clientes que considera os tipos de relação que a organização estabelece com seu cliente.

4.1.2.5 Relacionamento com clientes

No primeiro modelo de negócio, a organização visava conquistar clientes e utilizava sua rede de contatos pessoais para disseminar seu negócio, e construiu uma relação com seus clientes por meio da assistência pessoal dedicada. A partir do momento que o cliente abria um chamado para conserto de computador, formatação de e-mail, instalação de internet, entre outros, um nerd era designado para atendê-lo individualmente. Sua evolução se deu na forma de serviços automatizados, onde o cliente acessava a plataforma para escolher entre vários tipos de serviço aquele que

necessitava, podia acompanhar o nome de quem o atenderia, tempo estimado de chegada do profissional ao local, custo para prestação do serviço e posteriormente avaliar o site e o serviço prestado.

Quando a empresa inovou seu modelo de negócio tinha a ideia de reter os seus clientes e ampliar as vendas. A retenção de clientes B2C é baixa, segundo o CEO da empresa, pois um cliente não necessita de manutenção em seu computador várias vezes ao mês. Já a retenção de clientes B2B é maior pela diversidade de serviços que podem ser oferecidos.

A empresa mantém um relacionamento próximo com os seus clientes, pois entra em contato com eles para saber qual é o nível de satisfação com o serviço prestado. Nas palavras do CEO:

É o fato da gente ser muito transparente sempre, da gente ligar pro cliente e pedir sempre pra *feedbacks* assim então a gente tá sempre tipo do lado deles escutando o que ele não gostou o que ele gosta mais. É o fato da gente tipo ter um relacionamento mais próximo e não ser uma coisa distanciada, né? (Ent. 1).

A empresa dispõe de um funcionário da empresa para administrar a carteira de clientes e alguns clientes também são atendidos pelo próprio CEO da empresa, que entra em contato com os clientes a cada 15 dias para saber como está a prestação do serviço, monta e envia o relatório de atendimento para acompanhamento de todos os clientes.

A empresa almeja aumentar suas vendas, mas isso não pode afetar a qualidade do relacionamento com o cliente.

(...) a gente tenta ser enxuto e tenta ficar próximo sempre dos nossos clientes, sabe? (...) Tipo pra mim é mais importante assim a gente tá conversando com nossos clientes todos os dias do que tá trazendo novos clientes, né? A gente tem uma premissa internamente que eu prefiro ter 10 clientes felizes do que ter 100 mais ou menos, sabe? (Ent. 1).

O portal da Encontre um Nerd apresenta uma caixa de diálogo para o visitante opinar sobre o site e o serviço. Também há uma caixa de diálogo onde o usuário pode mandar uma mensagem diretamente ao CMO da empresa, com sua dúvida ou demanda. Ainda, o usuário pode ler os depoimentos de outros clientes que demonstram satisfação com o serviço prestado tanto pela redução de custos

operacionais, custos com mão de obra, otimização de tempo. ESV Digital, Alagar Telecom, Yázigi, Nuuvem, Four Coworking são alguns de seus atuais clientes.

A empresa apresentou o *net promoter score* (NPS¹) de 2015 com o nível de satisfação dos clientes em 96%. A empresa informa em seu site que “Não houve nenhuma reclamação pública em relação aos serviços durante esses anos”.

Após a apresentação sobre o tipo de relacionamento com o cliente que a empresa optou, será apresentado a seguir o segmento de clientes que a empresa se propôs a atender.

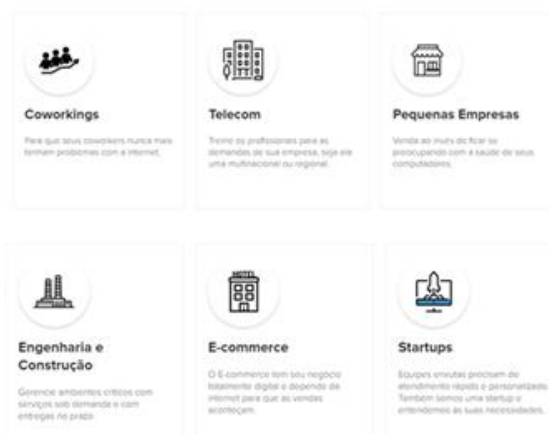
4.1.2.6 Segmento de clientes

Como já foi dito anteriormente, a inovação do modelo de negócio partiu do elemento do *framework* Canvas - segmento de clientes. No segundo semestre de 2016, a empresa inovou seu modelo de negócio, passando de um foco em B2C para B2B, com o intuito de melhorar seu fluxo de caixa. Hoje a empresa possui aproximadamente 100 clientes pessoa jurídica.

No início do negócio, a meta era alcançar 0,1% de 480 mil domicílios com computador e internet no Paraná, e chegar nas 12 maiores capitais. Atualmente o objetivo é ser a maior empresa de São Paulo.

A partir deste novo modelo de negócio, a startup passou a atender diversos nichos de mercado (FIGURA 10), como *coworkings*, telecom, pequenas empresas, engenharia e construção, e-commerce e startups.

FIGURA 10 - NICHOS DE MERCADO



Fonte: Encontre um Nerd (2017).

¹ Net promoter score (NPS) é uma métrica para medir a satisfação e lealdade dos clientes.

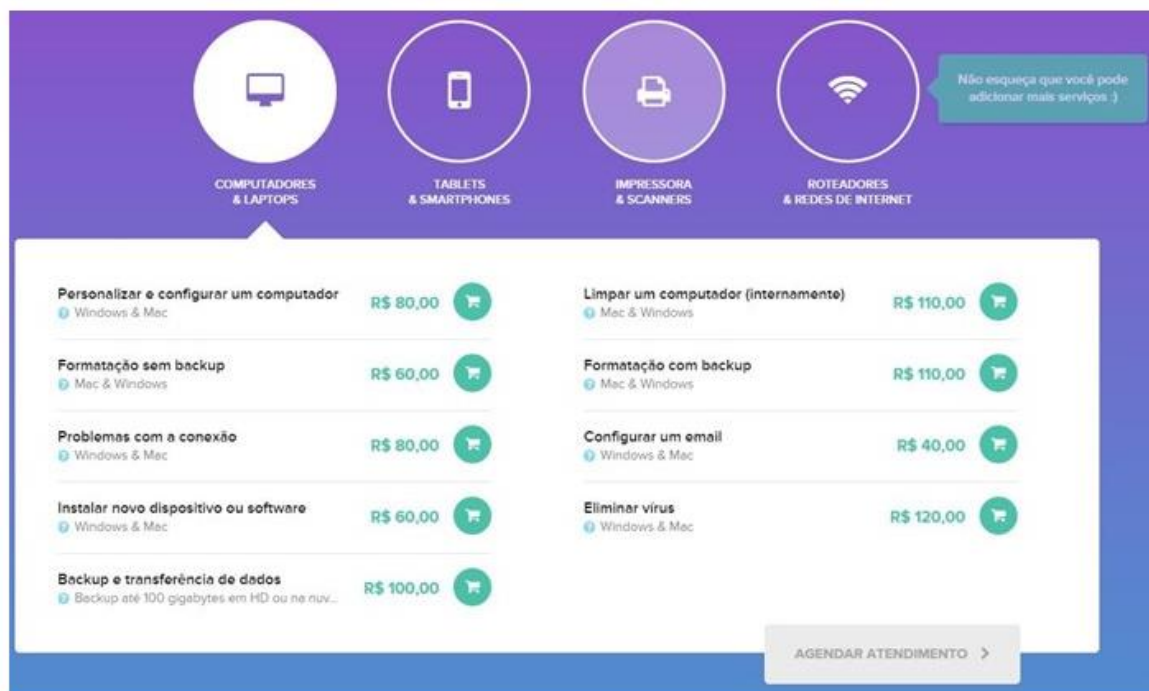
A seguir será descrita a proposição de valor que consiste nos produtos e serviços que a empresa cria e entrega valor para o segmento de clientes validados.

4.4.2.7 Proposição de valor

Em 2014, a empresa montou seu primeiro modelo de negócio com intuito de ligar pessoas com conhecimento de TI a pessoas que não tinham conhecimento e precisavam dos serviços de TI, ou seja, o CEO identificou uma demanda não suprida pelo mercado. Então para iniciar o negócio e validar a proposta de valor, o fundador criou um *blog* em 25 dias e começou a divulgar o serviço por meio de mensagens em redes sociais, como WhatsApp e Facebook. A empresa oferecia serviços de informática principalmente para pessoas físicas, como configurar e-mail, formatar computador, consertar tablet, celular. Para cada serviço, o CEO já havia estipulado um preço de acordo com o que ele achava justo, sem consulta ao mercado ou qualquer outro critério. “Então eu colocava lá (...) configurar e-mail R\$80,00 formatar um computador R\$110,00 e comecei a colocar preços que eu achava justo, né? Sem muita pesquisa, nem nada.” Com relação a atrair os nerds para prestar os serviços de informática, o CEO disponibilizou um campo com e-mail e nome, e divulgou que os interessados em prestar serviços de microinformática poderiam se inscrever por ali, e a remuneração seria de 80% do valor.

Ao perceber a aceitação do público, o fundador aprimorou o canal de distribuição do serviço, contratando desenvolvedores e designers para criar o site e plataforma, a qual pode ser visualizada na FIGURA 11. A partir disso, o cliente entrava no site digitava os sintomas, escolhia a opção do serviço, visualizava o preço a pagar e o algoritmo fazia a busca pelo nerd mais próximo ao endereço. Quando o nerd aceitava o chamado, o cliente recebia os dados dele e a previsão de chegada ao local. E isto gerava outra vantagem para o cliente, não precisar se deslocar para levar o seu equipamento.

FIGURA 11 - SERVIÇOS DE MICROINFORMÁTICA PRESTADOS PELA ENCONTRE UM NERD



FONTE: Encontre um Nerd (2015).

O profissional capacitado para prestar serviços de informática que estivesse interessado em fazer parte do negócio preenchia o cadastro para iniciar o processo de seleção. A Encontre um Nerd analisava o currículo, fazia entrevista e os profissionais que já tivessem referência de cinco clientes recebiam um selo de qualidade. A remuneração acontecia da seguinte forma: 70% designado ao nerd e 30% para a startup. Após 20 atendimentos com *feedbacks* positivo por parte do cliente, o nerd passava a receber 80% e a startup ficava com 20%. Com a inovação do modelo de negócio as métricas foram alteradas e a forma de remuneração também. A empresa aumentou os critérios e desafios para avaliar o profissional, e atualmente, quando se alcançam as metas, designa-se como nerd de elite. A remuneração sempre será 70% para os nerds e 30% para a startup. No entanto, os profissionais com melhor desempenho são designados a assumir projetos mais complexos, e com isso a remuneração é maior. Em cinco meses de existência, a startup já contava com dois mil profissionais cadastrados e hoje possui mais de dez mil profissionais.

Quando o serviço é finalizado, o profissional preenche um formulário e emite a ordem de pagamento para o cliente no próprio local de atendimento. O pagamento

pode ser por cartão de crédito, débito, dinheiro, boleto. Após o cliente efetuar o pagamento automaticamente 30% vai para a Encontre um Nerd e 70% vai pra o nerd.

Depois que a empresa inovou seu modelo de negócio, seus serviços passaram a ser ofertados em dois pacotes (*Basic* e *Business*, ilustrados na FIGURA 12), com o objetivo de atender prioritariamente o segmento B2B. Além do atendimento presencial, a empresa passou a oferecer suporte remoto e *backup* na nuvem. O cliente pode testar o serviço contratando o plano Basic, e na sequência migrar para o plano Business, inclusive se tiver a necessidade de suporte de atendimento recorrente, uma vez que proporciona descontos e facilidade de pagamento mensal.

FIGURA 12 - PACOTES DE SERVIÇOS DA ENCONTRE UM NERD



FONTE: Encontre um Nerd (2016).

O suporte remoto também foi inovado com o aplicativo desenvolvido em parceria com os alunos do Senai. Ao invés do profissional utilizar o acesso remoto padrão que significa entrar no computador do cliente e começar a mexer o cursor na tela sem ninguém estar mexendo no mouse, o usuário final, por meio do aplicativo, mostra a tela do computador com o problema através do celular e o nerd vai guiando, testando, direcionando para resolver o problema.

(...) então assim a gente foca hoje em vender, entregar qualidade, em garantir que o que o dinheiro que o cliente está pagando, está sendo tipo o custo e o benefício (...) tem que ver se está sendo muito maior (...) o benefício. (Ent. 1).

No novo modelo de negócio, a empresa passou a oferecer o NerdDesk, que envolve abrir e gerenciar chamados. Os clientes que contrataram projetos também podem acompanhar em tempo real seu andamento, por meio de gráficos e impressões.

Em 2017, a empresa pretende inovar novamente seu modelo de negócio, incorporou a ferramenta *SaaS Enable Marketplace* e o PMO que gerencia o nerd (FIGURA 13) com a expertise necessária para suprir a necessidade ou solucionar problema da empresa. A empresa envia um orçamento e parecer do que deve ser feito; após aprovado, segue a fase da execução e suporte realizado pelos nerds, com a coordenação de um nerd líder e, por fim, o pós-venda acontece com planos de suporte remoto ou presencial e garantia de 30 dias.

FIGURA 13 - SERVIÇO GERENCIADO PELO PMO



FONTE: Encontre um Nerd (2017).

No novo modelo de negócio, a proposição de valor consiste em monitorar e prevenir aparecimento de problemas nos serviços de TI, suporte à execução da estratégia de negócio da empresa do cliente e otimização da operação, dos processos e dos custos, de modo a acompanhar os investimentos e as despesas operacionais. Este ciclo está ilustrado na FIGURA 14.

FIGURA 14 - ETAPAS DA PROPOSIÇÃO DE VALOR



FONTE: Encontre um Nerd (2017).

Com este novo modelo, a startup readequou os preços dos dois pacotes que oferece (FIGURA 15).

FIGURA 15 - PACOTE DE SERVIÇOS ENCONTRE UM NERD

BASIC	BUSINESS R\$199/mês
R\$125 por hora de atendimento presencial. *Mínimo de 2 horas	R\$85 por hora de atendimento presencial. *Mínimo de 2 horas
R\$70 por hora de suporte remoto	R\$40 por hora de suporte remoto
Contrate quando precisar e pague após o serviço	Contrate quando precisar e pague no final do mês
NerdDesk	NerdDesk
Suporte Online e por email	Gerente de contas e suporte prioritário por telefone e email

FONTE: Encontre um Nerd (2017).

Após entender a proposição de valor da empresa, faz-se necessário compreender os canais por meio dos quais os clientes são atendidos, como a empresa alcança seus clientes e como esses canais se integram.

4.1.2.8 Canal de distribuição

A startup utiliza diversos meios para ampliar o conhecimento dos clientes sobre os serviços da empresa. Esses canais possibilitam que os clientes adquiram os serviços e obtenham suporte, ou seja, tenham acesso a um pós-venda. No primeiro modelo de negócio, a Encontre um Nerd utilizou-se dos seguintes canais:

1. Eventos: a participação no evento Campus Party em 2015 possibilitou que mais de 1000 pessoas conhecessem e avaliassem a proposta e valor da empresa. O evento também permitiu que a empresa tivesse uma exposição na mídia.
2. Mídia: A veiculação na Rede Globo proporcionou um aumento 10% no número de pedidos em um dia. “Então, assim, pra você ter uma ideia, assim quando eu digo decolar 50 a 40 clientes por mês e quando a gente saiu na Globo foi pra 500 pedidos em um dia só”. (Ent. 1).
3. *Blog*: interface entre oferta e demanda.
4. Nerd: profissional que atende a demanda do cliente na residência ou empresa, canal direto entre cliente e startup.

A partir da inovação no modelo de negócio, a empresa propôs novos canais de comunicação e apresentação da proposta de valor:

1. Marketing: a empresa utiliza o Google *web*, *inbound* de marketing, *outbound* de marketing. Além desses recursos, o próprio CEO costuma prospear de novos clientes, inclusive em seu *networking*.
2. Página da internet: interface entre oferta e demanda.
3. Comunidade de nerds: são os prestadores de serviço que prestam o atendimento pessoal ou remotamente; é um canal direto entre empresa e cliente.

Após apresentar os oito elementos do modelo de negócio, é pertinente descrever o nono elemento, denominado fluxo de receita, que representa o retorno financeiro de cada serviço prestado para os clientes da organização.

4.1.2.9 Fluxos de receita

A fonte de receita do primeiro modelo de negócio da Encontre um Nerd denomina-se taxa de corretagem. Trata-se da taxa de intermediação entre o usuário final e o nerd. A empresa fica com 30% do valor total pago pelo cliente, o qual serve para efetuar pagamento dos custos da organização. A receita é por serviço prestado e não por assinatura mensal.

A partir da primeira inovação do modelo de negócio a fonte de receita passou a ser taxa de assinatura e taxa de uso. A taxa de assinatura é oferecida no plano Business ao valor de R\$199,00 ao mês, e a taxa de uso é oferecida tanto pelo pacote Basic quanto pelo pacote Business, quando o cliente pode contratar duas horas do atendimento pessoal ou o suporte remoto.

Por exemplo, as empresas elas não têm contrato com a gente de pagar tipo a x horas por mês né, então as empresas têm um sisteminha nosso ela paga uma mensalidade pra usar o sistema que é uma mensalidade baixa e o sistema ela contrata por demanda qualquer mão de obra que ela quiser, pra qualquer lugar, pra qualquer cliente dela até se ela quiser fazer um outsourcing e aí ela só paga por essa demanda, entende? (Ent. 1).

Na segunda inovação do modelo permaneceu a taxa de assinatura e uso, mas com valores inferiores, conforme FIGURA 16.

FIGURA 16 - VALOR DOS SERVIÇOS

BASIC	BUSINESS R\$199/mês
R\$125 por hora de atendimento presencial. *Mínimo de 2 horas	R\$85 por hora de atendimento presencial. *Mínimo de 2 horas
R\$70 por hora de suporte remoto	R\$40 por hora de suporte remoto
Contrate quando precisar e pague após o serviço	Contrate quando precisar e pague no final do mês
NerdDesk	NerdDesk
Suporte Online e por email	Gerente de contas e suporte prioritário por telefone e email

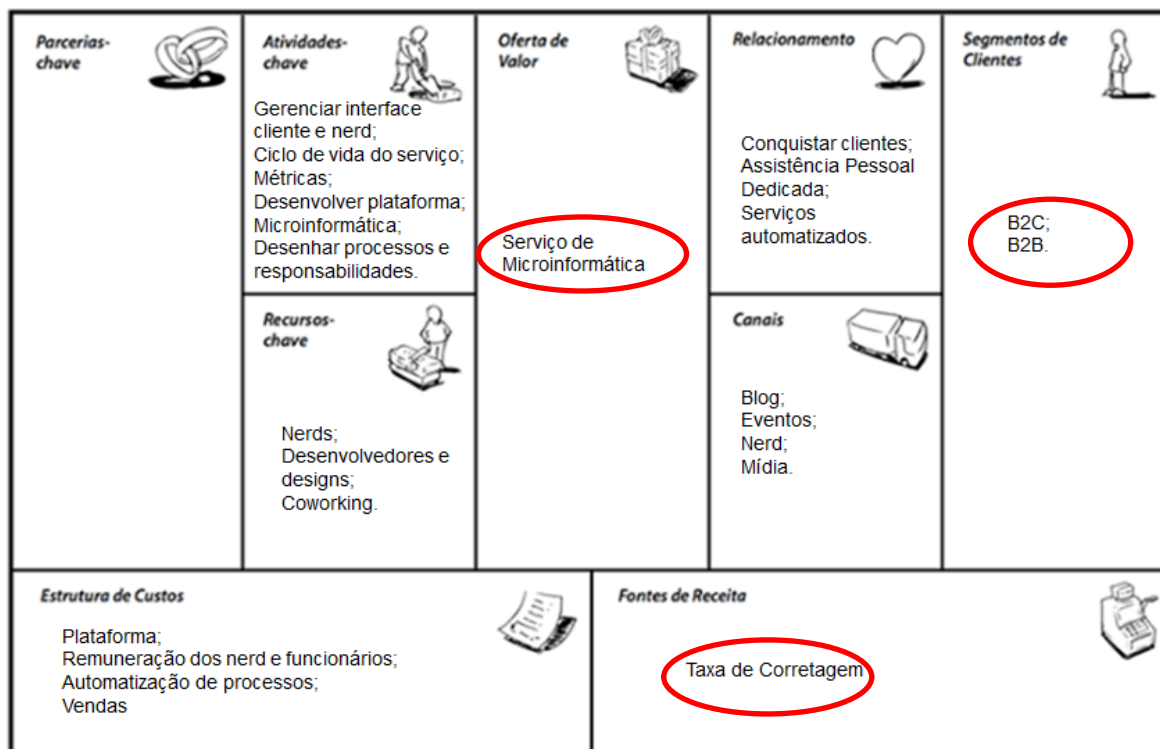
FONTE: Encontre um Nerd (2017).

A startup obteve picos de crescimento. “Então assim pra eu ter uma noção, num período de seis meses, primeiro semestre de 2015, a gente cresceu mais de 1000%” (Ent. 1). Este crescimento foi em decorrência da aparição na Rede Globo de Televisão, mas não se manteve. Enfim, a empresa tem crescido 50% ao mês, segundo CEO.

A seguir é apresentado o *framework* dos três modelos de negócio da Encontre um Nerd. A FIGURA 17 ilustra o primeiro modelo de negócio da startup, ou seja, o primeiro. Naquele momento, as parcerias chave se resumiam aos próprios

nerds, trabalhava com os segmentos de clientes B2C e B2B, oferecia apenas serviços de microinformática e sem foco nesse segundo público.

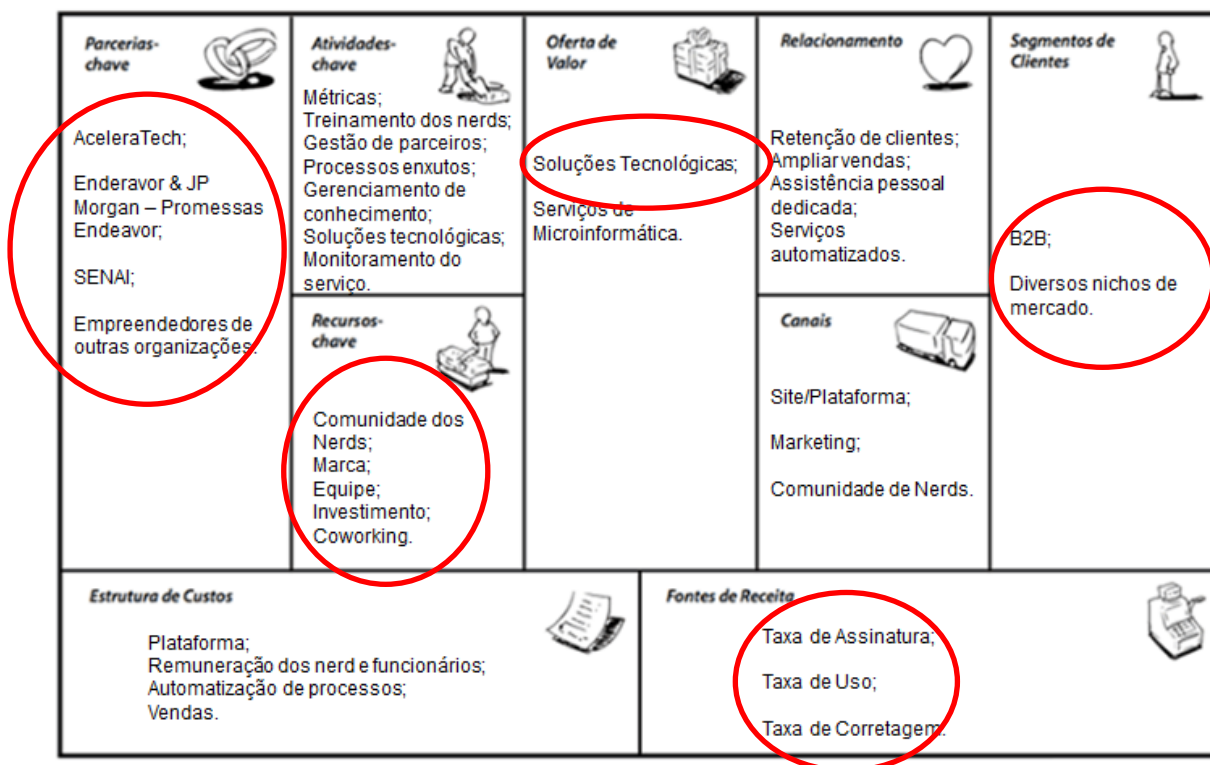
FIGURA 17 - MODELO DE NEGÓCIO 1 - ENCONTRE UM NERD



FONTE: Autora (2017).

A FIGURA 18 ilustra o segundo modelo de negócio da Encontre um Nerd, onde se destaca a inovação no segmento de cliente. Uma vez que se detectou a oportunidade de focar nesse público, a Encontre um Nerd apreendeu e reconfigurou os recursos internos e externos de modo a acrescentar a sua proposição de valor, soluções tecnológicas. Com isso expandiu o nicho de mercado e os tipos de fluxo de receita. A empresa percebeu a necessidade de expandir as parcerias e, com isso, seus recursos chave também foram alterados.

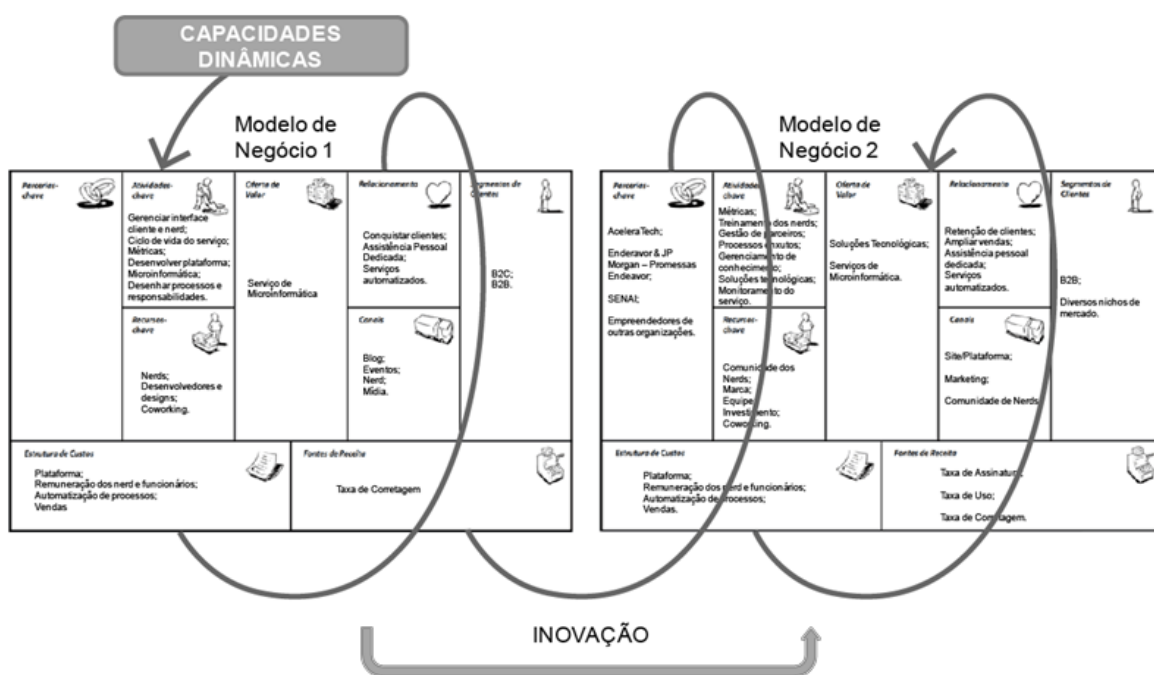
FIGURA 18 - MODELO DE NEGÓCIO 2 - ENCONTRE UM NERD



FONTE: Autora (2017).

A FIGURA 19 ilustra a perspectiva das capacidades dinâmicas sob o modelo de negócio da Encontre um Nerd.

FIGURA 19 - INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO DA ENCONTRE UM NERD À LUZ DAS CAPACIDADES DINÂMICAS



FONTE: A autora (2017).

A Encontre um Nerd embora não tenha uma estrutura organizacional formal estabelecida, a exemplo da ausência da área de P&D&I, possui rotinas e atividades contudentes, executadas pelo próprio fundador da startup. Isso está em conformidade com Zhao *et al.* (2015), que discute sobre as startups possuírem recursos escassos e não terem uma estrutura organizacional formal estabelecida, de modo que os próprios fundadores necessitam executar as tarefas que em uma organização consolidada teria diferentes áreas para realizarem. Ainda, a startup utiliza recursos externos, como parcerias, identificadas e firmadas com a intenção de inovar seus serviços. Logo, por meio da capacidade de detectar e aproveitar oportunidades e ameaças do mercado, a organização reconfigura os recursos internos e externos, inova seu modelo de negócio, e se mantém sustentável e nas palavras do CEO, “com vantagem competitiva perante seus concorrentes”.

No QUADRO 5 será apresentado o resumo do caso Encontre um Nerd com os principais achados nas categorias: detecção, apreensão, reconfiguração e modelo de negócio.

QUADRO 5 - RESUMO DO CASO ENCONTRE UM NERD

Categorias de Análise	Encontre um Nerd	
Detecção	Análise ambiental: cliente, demanda existente; concorrentes e benchmarking; Participação em eventos, programas direcionados para startups, estratégias inovadoras, novos mercados, investimento e network; Monitoramento referências de tecnologia do mundo, literatura sobre inovação disruptiva e economia criativa; Compartilhamento conhecimento entre empreendedores e parceiros; Feedback dos usuários, nerds e funcionários.	
Apreensão	Novo MN com as inovações apreendidas; Gerenciamento do conhecimento e banco de dados; Mapeamento dos processos e métricas; Reuniões entre membro: rotinas organizacionais e outros; Tomada de decisão estratégica entre sócios; Co-especialização e compartilhamento do local; Desenvolvimento de parcerias: IES, empreendedores e outros; Liderança, comunicação, metas, interesses e incentivos aos funcionários.	
Reconfiguração	Inovação do modelo de negócio - partiu do epicentro segmento de cliente e se estendeu para proposição de valor; atividades, parceiros e recursos chave; estruturas de custo; relacionamento com cliente, canal de distribuição os quais refletiram no fluxo de receita e propiciaram uma alavancagem na empresa.	
Modelo de Negócio	Segmento de Clientes	Antes: B2C e alguns clientes B2B. Depois: B2B e B2C da carteira.
	Proposição de Valor	Antes: serviços de microinformática; Depois: soluções tecnológicas e serviços de microinformática.
	Atividades Chave	Antes: gerenciar interface entre cliente e nerd; ciclo de vida do serviço de microinformática; métricas; desenvolver e manter plataforma; desenhar processos e definir responsabilidades. Depois: treinamento e desenvolvimento dos nerds; gestão de parceiros; métricas de desempenho; processos enxutos; gerenciamento de conhecimento; soluções tecnológicas; monitoramento do serviço.
	Parceiros Chave	Antes: Somente os Nerds. Depois: AceleraTech; Endeavor; Empreendedores e Senai.
	Recursos Chave	Antes: comunidade de nerds; desenvolvedores e designs; infraestrutura compartilhada. Depois: comunidade de nerds; marca; investimentos; equipe; infraestrutura compartilhada.
	Relacionamento com Cliente	Antes: objetivo conquistar clientes; serviços automatizados e atendimento pessoal. Depois: objetivo reter clientes e ampliar vendas; serviços automatizados e atendimento pessoal, relacionamento estreito do cliente com o CEO da startup.
	Canal de Distribuição	Antes: Eventos; mídia; <i>Blog</i> e Nerd. Depois: marketing; site; comunidade dos nerds.
	Estrutura de Custo	É a mesma estrutura de custos antes e depois do modelo de negócio inovado: plataforma; remuneração dos nerds e dos funcionários; automatização de processos e vendas.
	Fluxo de Receitas	Antes: taxa de corretagem, 70% do nerd e 30% da startup; Depois: taxa de assinatura, de uso e de corretagem e receita por contrato diferenciados.

FONTE: A autora (2017).

4.2 CASO 2 – BEENOCULUS

Iniciação

A ideia da startup Beenoculus surgiu em decorrência da trajetória profissional de dois irmãos que trabalham com projetos de inovação desde 1989. Ambos trabalhavam na área de ciência energética, desenvolvendo sensores para acendimento automático de luzes, em parceria com o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações (CPqD) da Telebrás. Em 2000 venderam esta operação e abriram uma fábrica de eletrônicos com solução de *software* para escolas, mas encerraram as atividades da empresa em 2003 por problema societário. Em 2004, os irmãos decidiram importar um computador que pintava as unhas, mas encontraram dificuldade para aceitação dos profissionais de beleza dos salões por questões de usabilidade do equipamento. De acordo com os empreendedores, todos esses negócios propostos tinham a intenção de focar na educação e cultura, de modo que as pessoas vivenciassem experiências práticas com intuito de evoluírem nessas áreas. Em 2009, iniciaram trabalhos na área de realidade aumentada, visão computacional, mas com os experimentos perceberam problemas de usabilidade; era, então, necessário focar em mais P&D. A empresa foi pesquisando, desenvolvendo, fazendo *benchmarking* com outros dispositivos de outras empresas do mundo até que em 2012, os irmãos descobriram um modelo de óculos produzido nos Estados Unidos e pensaram que este poderia ser a solução. Fizeram o pedido de um kit para desenvolvimento desses óculos via internet, no valor de U\$500,00 e antes mesmo de chegar o kit no Brasil, os empreendedores identificaram que poderiam utilizar aquela tecnologia ótica adaptada a smartphone, surgindo assim o projeto da Beenoculus.

Estruturação

Em paralelo aos estudos de realidade visual, os empreendedores tinham uma empresa denominada Bitech, focada em prestação de serviços para desenvolvimento de *hardware* e *software*. A empresa estava incubada na Incubadora Tecnológica de Curitiba (INTEC), no Instituto de Tecnologia do Paraná (TECPAR). Em 2014, conseguiram reunir valores financeiros suficientes para

constituir a Beenoculus. Em 2015, após várias pesquisas sobre realidade aumentada, a Beenoculus apresentou em Las Vegas, em um dos maiores eventos de tecnologia do mundo — *Consumer Electronics Show (CES)* — o primeiro produto.

A história da Beenoculus inicia-se com dois irmãos e mais três sócios — dois eram industriais na área do plástico (integrantes da cadeia produtiva para a produção do produto) e o outro trabalhava na área administrativa financeira. “O dono de uma fábrica de plástico em Barueri, na Grande São Paulo, que atende ao setor automotivo, colocou o Beenoculus na sua linha de produção em troca de 30% das ações da empresa nascente.” (ESTADÃO, 2015). O capital inicial da empresa era constituído por dois milhões e meio de reais, designado para desenvolvimento do produto e capital de giro, de modo a dar início às operações. No ano de 2016, investidores anjo investiram um milhão de reais aumentando o valor da empresa para 10 milhões no primeiro ano.

O negócio principal da startup é fabricar e vender óculos de realidade virtual, bem como desenvolver a mídia de conteúdo, ou seja, produzir conteúdo em audiovisual, projetos de computação gráfica e jogos, e uma plataforma de *software* para distribuição do conteúdo (com apoio da IBM). O usuário pode baixar aplicativos gratuitamente, sem ter que contratar assinaturas adicionais.

Alavancagem

Inicialmente o público alvo era B2C, com direcionamento para o varejo, e após experiências práticas de vendas, monitoramento de mercado, os empreendedores identificaram a oportunidade de inovar o segmento de clientes e a proposição de valor. Sob a nova perspectiva, começaram a atender o segmento de clientes B2B e os seus clientes pessoa jurídica que direcionam o produto para o usuário final que pode ser pessoa física ou jurídica. Então, além de desenvolver equipamentos próprios para a produção de conteúdo de realidade virtual, a Beenoculus introduziu novas frentes de produtos, como uma plataforma de distribuição de conteúdo 360° para empresas, personalização de trabalhos sob encomenda e plataforma em nuvem.

A equipe da Beenoculus é formada por 15 pessoas, além de 10 profissionais que são contratados de acordo com a demanda. A Beenoculus está em processo de graduação na incubadora INTEC, possui um escritório na sede do Instituto Brasileiro

de Qualidade e Produtividade (IBQP) e o CMO da empresa está alocado no Cubo *coworking*, espaço construído pelo Banco Itaú em parceria com a Redpoint Ventures, em São Paulo.

4.2.1 Microfundamentos das Capacidades Dinâmicas

Os microfundamentos das capacidades dinâmicas: detecção, apreensão e reconfiguração foram identificados na empresa por meio dos dados coletados por meio de entrevistas, e-mails, Skype, WhatsApp, análise documental, publicações na mídia e observação.

4.2.1.1 Detecção

A capacidade de detectar as oportunidades e ameaças existentes no mercado, no modelo de negócio e na área de tecnologia foi analisada em consonância com o trabalho de Teece (2007), de acordo com os quatro elementos: ter processos na área de P&D para buscar novas tecnologias; processos de desenvolvimento em ciência e tecnologia exógenas; processos para identificar novos fornecedores e inovação; e processos para explorar novos mercados e inovação, bem como necessidades ocultas dos clientes. Estes elementos podem ser identificados na Beenoculus, mesmo antes dela se estabelecer como empresa.

A Beenoculus tem duas grandes áreas: uma que trabalha os projetos contratados e a relação com os clientes, e a outra que trata de pesquisa e desenvolvimento, e é gerida pelo CIO, sócio fundador da startup. Com foco em inovação, esta área busca por tendências, novas tecnologias, processos em ciência e tecnologia e realiza experimentos. Os empreendedores acompanham diariamente os movimentos das principais referências de tecnologia do mundo, as notícias, os eventos, as feiras, os parceiros de empresas de tecnologia, como IBM, Microsoft. Também participam dos projetos de empreendedorismo de outras empresas, como a Intel. Conteúdos e dados que julgam de interesse são armazenados em um banco de dados para uso atual e futuro.

Isso aqui pode ser útil, vamos deixar guardada essa informação nessa caixinha, nessa prateleira que todo mundo tem acesso pro momento certo né? Então, isso já aconteceu, você reúne uma informação sobre produto e

lá na frente como é isso, isso vai resolver e [...] você vai em direção a solução.(Ent. 2).

A busca por conhecimento também é realizada pelo CMO da empresa, junto com o CIO, ambos estudam sobre o mercado de tecnologia, inovações e a área de educação. Foram com estas pesquisas focadas em visão computacional, realidade virtual, que o CIO e o CMO da Beenoculus encontraram nos Estados Unidos os óculos que poderiam servir de instrumento para seus propósitos. Então, importaram o kit de desenvolvimento do dispositivo, e antes de chegar à empresa, os empreendedores já haviam desenvolvido uma forma de acoplá-lo em aparelhos smartphones.

Os empreendedores têm uma rotina de busca por informações e conhecimento para detectar oportunidades e as ameaças, com o intuito de aumentar sua vantagem competitiva e reduzir riscos. As formas de monitoramento são por meio de leitura das informações disponíveis na mídia, parceiros, participação em eventos, programas de mentoria e aceleração para startups, compartilhamento de conhecimento entre empreendedores, opinião dos usuários, parcerias com empresas mundiais de tecnologia.

A Beenoculus participa de diversos eventos de startups, como o Campus Party — em 2015 e 2016 — evento que acontece em São Paulo e reúne cerca de 200 startups que expõem seus produtos e serviços para mais de 1000 pessoas. Essa oportunidade, além de proporcionar visibilidade à marca e ao produto, também possibilita que a empresa angarie investidores, compartilhe conhecimento com outros empreendedores, receba *feedbacks* de consultores e de usuários.

A startup participou do “Programa Promessas”, da Endeavor e do “Braskem Labs 2015”, que é uma parceria entre a Braskem e a Endeavor, e do Start-Ed Lab 2016. Estes programas são fontes de informação sobre tecnologia, finanças, questões jurídicas, recursos humanos, marketing e apoiam o desenvolvimento do modelo de negócio de acordo com a estratégia da empresa. O suporte acontece por meio de mentorias, consultorias, conteúdos personalizados, eventos presenciais de capacitação, bem como acesso a investidores, empreendedores de startups e de grandes empresas, clientes, entre outras fontes de conhecimento e atores do mercado.

Os empreendedores da Beenoculus buscam continuamente por informações sobre seus potenciais concorrentes, como a Samsung e o Google. Em 2016, a

startup decidiu implantar no Brasil um projeto e estabeleceu uma parceria com o time de futebol Sociedade Esportiva Palmeiras; a startup personalizou os óculos para o clube, e desenvolveu conteúdo audiovisual, computação gráfica e uma plataforma de *software* livre, para fazer a distribuição de conteúdo para o torcedor através de aplicativos Android e IOS. A partir do momento em que o torcedor adquire os óculos personalizados passa a ter acesso a todo conteúdo do time gratuitamente.

A empresa também detectou oportunidades de crescimento por meio de parcerias com empresas mundiais de tecnologia, como a Intel, IBM, Microsoft, Nvidia, Quanta.

Outra forma de monitorar o mercado é por meio dos clientes. Após a inovação do modelo de negócio, os principais clientes da Beenoculus passaram a ser: Sociedade Esportiva Palmeiras, Cisco, Algar, Braskem, Embraer, Intel, TV Globo, O Boticário e Universidade Estácio que contribuem com a empresa na questão de cocriação e *feedback*. Ent. 2 afirma que o segmento de clientes B2C foi muito importante para a empresa poder aperfeiçoar o produto, pois os clientes contribuíram com *feedbacks*, avaliações, experiências com produtos concorrentes, possibilitando ajustes no desenvolvimento da nova versão do dispositivo.

(...) começar com B2C como a gente começou eu diria que nos ajuda com experiência e nos traz aí bastante informação, foi importante pro desenvolvimento do produto. Se o produto não está na mão das pessoas a gente não tem *feedback*. Então isso foi fundamental. (Ent. 2).

Ainda, esta forma de detectar oportunidades, melhorias, inovações por meio dos clientes permanece no segundo modelo de negócio da Beenoculus. A empresa apreende com o seu segmento alvo (B2B) e com os seus clientes indiretos que são os usuários finais do produto e de conteúdo.

Porque a gente entrega, e quando a gente entrega eles até ficam surpreendidos que eles achavam que eles iriam receber até menos do que haviam contratado. Então a gente fica feliz com o que a gente tem recebido de *feedback* dos clientes.[...] Não só do cliente, mas dos usuários desse cliente.[...] a gente não ouve só o marketing do Palmeiras, a diretoria, o pessoal. A gente tenta ouvir o usuário principalmente né? O torcedor que está usando o serviço lá na ponta e o que ele tá pedindo, o que ele quer mais, quais são as dificuldades dele [...] no fim das contas a gente tem que servir a esse cara. (Ent. 2).

A detecção também acontece por meio dos profissionais da Beenoculus, ao compartilharem em rede alguma contribuição ou solução para um determinado problema, serviço ou produto.

Na sequência, são identificadas as formas de detecção empregadas pela Beenoculus, a fim de apreender as oportunidades identificadas.

4.2.1.2 Apreensão

Para apreender e aproveitar as oportunidades detectadas, a empresa percebeu a importância de integrar o conhecimento com outros atores e isso envolveria desenvolver parcerias com instituições de ensino e pesquisa, *network* com outros empreendedores, mentores, investidores, bem como participar de eventos e concursos. A empresa somou os aprendizados obtidos externamente aos conhecimentos internos, e com isso conseguiu aprimorar seus produtos, seus serviços, processos, a estrutura da organização e oferecer escalabilidade ao negócio.

Antes de a empresa lançar seu produto no mercado em 2015, os empreendedores haviam desenhado a estratégia da organização, o plano e modelo de negócio, o que condiz com um dos elementos da capacidade de apreender de acordo com Teece (2007). Ao identificar o potencial do segmento B2B, a empresa inovou seu modelo de negócio de modo que vários elementos do negócio foram repensados, como estratégia de comercialização, canal de distribuição, estrutura de custo, recursos chave, relacionamento com o cliente, investimentos, bem como o fluxo de receitas. Os processos da organização também foram alterados e mapeados.

O segundo elemento da capacidade de apreensão é a seleção de limites que a empresa precisa fazer para controlar os recursos específicos e gargalos. Neste ponto, a empresa focou em três frentes: canal de distribuição e comunicação, relacionamento com cliente e parceiros chave.

1. Canal de distribuição e comunicação: quando a empresa trabalhava com o segmento B2C, precisava de atravessadores até o produto chegar aos canais varejistas. Ao inovar o modelo de negócio, a empresa decidiu por excluir este canal de distribuição e fazer a venda diretamente pelo site, o que resultou em redução dos custos fixos do produto. Outra vantagem

apreendida pela organização foi na parte de comunicação com cliente final e marketing. Pelo fato do seu cliente ser B2B, é este quem divulga o dispositivo e conteúdo aos usuários final pelo seu portal, além de utilizar dos seus recursos para isso. Ent. 2 explica que, “além de ser cliente [contratante] ele é vendedor também da sua solução e passa a vender sua marca também”, o que gera uma economia à Beenoculus.

2. Relacionamento com cliente: os contratos com pessoa jurídica permitem para a empresa uma nova forma de criação de valor, pois as duas empresas estabelecem um relacionamento por meio da cocriação do conteúdo a ser inserido na plataforma.
3. Parceiros chave: a Beenoculus estabelece uma combinação de recursos internos e externos, visando a co-especialização. Um exemplo disso foi a parceria estabelecida com a IBM para a o desenvolvimento da plataforma de *software* utilizada pela Sociedade Esportiva Palmeiras e pelo Jornal Estadão.

O terceiro elemento da apreensão, que consiste em ter estruturas empresarias procedimentos, protocolos de decisão pode ser identificado na organização por meio dos mapeamentos dos processos, Metodologia Ágil, métricas, reuniões diárias, banco de dados para armazenamento de ideias que podem ser utilizadas de imediato, futuramente ou ainda como norte para outras soluções. A empresa incorporou estas medidas com a intenção de facilitar as tomadas de decisão e a inovação.

Inclusive a Beenoculus é uma empresa limitada, mas ela tem um acordo de cotista que se compara com acordo de acionista S/A, tá? Tem uma governança corporativa, as métricas todas elas são, [...] com [...] uma consultoria [...] que ajuda a trabalhar indicadores reais né? (...) Porque empreendedor por si ele é muito otimista, né? Tudo vai dar certo. Não é possível dar errado nada, mas a gente tem [...] essas pessoas que nos ajudam a enxergar as coisas como elas são de fato. (Ent. 2).

Quando se trata de orçamento, estratégia, financeiro, as tomadas de decisão acontecem em conjunto entre os cinco sócios da empresa. Quando se trata de tecnologia, todos podem opinar, mas quem toma a decisão final é o CIO.

Por fim, o quarto elemento envolve da apreensão a lealdade e o compromisso. A empresa é transparente com relação aos limites de decisão de cada

sócio, solicita aos funcionários que compartilhem suas ideias, sugestões e estes são armazenados de modo que todos tenham acesso, o que inibe apropriação de ideias por terceiros. A Beenoculus expõe as metas, normas e valores com intuito de motivar funcionários e outros envolvidos.

Após entender a forma com que a empresa desenvolveu a capacidade de apreensão será apresentada a capacidade de reconfiguração da Beenoculus, que permitiu transformar e recombina os ativos e estruturas organizacionais para manter a forma evolutiva do negócio.

4.2.1.3 Reconfiguração

O modelo de negócio da startup foi reconfigurado a partir da identificação de que o segmento de clientes B2B seria mais rentável. Foi preciso que a organização reconfigurasse também sua proposição de valor, seus recursos, parceiros, atividades chave, relacionamento com cliente, canal de comunicação e distribuição, estrutura de custos e o fluxo de receitas da organização.

A proposição de valor da Beenoculus consistia em produzir óculos de realidade virtual aumentada por um preço acessível, se comparado ao de empresas estrangeiras. No entanto, a empresa percebeu que entregar valor diretamente aos clientes B2C envolvia altos custos com marketing, rede de distribuição e se alterasse o segmento de clientes para B2B alcançaria de forma indireta o público B2C com menores custos. A Beenoculus desenvolve o conteúdo de acordo com a demanda de seus clientes para que possam assisti-lo com os óculos.

A Beenoculus projetou no seu modelo de negócio inicial uma parceria com a incubadora Intec onde incubou a startup e com a Samsung, mesmo sem levar adiante esta parceria, a empresa continuou buscando parcerias com empresas de tecnologia mundial, e conseguiu estabelecer ao longo de sua trajetória diversas parcerias, como com a IBM, Intel e Microsoft. Além desses parceiros a empresa também se relaciona com a Endeavor, Braskem, Sebrae, IBQP, Cubo. Por meio dessas empresas, a Beenoculus aumenta sua carteira de clientes, tem acesso a conhecimento, tecnologia, infraestrutura e investimento.

A startup reconfigurou suas atividades chave, pois além de focar no ciclo de vida do produto, a empresa foca na gestão de parceiros, gerenciamento do

conhecimento, Metodologia Ágil para os processos e desenvolvimento de plataforma e conteúdo.

A estrutura de custos da empresa também precisou ser adequada, pois era direcionada somente pelo custo do produto e conteúdo que produzia, de modo que fosse o menor possível. Mas ao focar nos clientes B2B, a estrutura de custos passou a se concentrar na criação de valor ao personalizar os conteúdos e ao aperfeiçoar a tecnologia utilizada para a entrega de valor ao cliente. Ao mudar para o segmento B2B, a empresa passou a economizar em marketing e focar mais em P&D&I.

Os empreendedores, desde o início do negócio, acreditavam que as parcerias eram recursos chave para a continuidade da empresa, por seu papel facilitador. Mas elas se tornaram chave a partir da inovação do modelo de negócio. Depois que desenvolveu o produto, a empresa se preocupou em registrar a marca e a patente do produto, e em 2016 já fez mais quatro registros de patentes. Outro recurso necessário para a empresa é o investimento recebido para conseguir produzir uma quantidade maior de produto e conteúdo, bem como continuar inovando a tecnologia em realidade virtual aumentada.

O relacionamento com o cliente também mudou, pois mesmo tendo os serviços automatizados, a empresa construiu laços com os clientes ao prestar um atendimento personalizado para cada demanda, e trabalhar com a cocriação de conteúdo. Dessa forma, a empresa não só conquista o cliente, mas o retém e aumenta as vendas. O fluxo de receitas aumentou pela venda maior de produto e conteúdo.

Enfim, diversos elementos do modelo de negócio da Beenoculus foram inovados propulsionados pela detecção, apreensão e reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis da organização. A seguir será apresentada cada inovação realizada nos componentes do modelo de negócio da startup.

4.2.2 Capacidades Dinâmicas e a propulsão da Inovação do Modelo de Negócio

Sob a perspectiva das capacidades dinâmicas, a startup inovou seu modelo de negócio ao mudar o segmento de clientes de B2C para B2B e conseqüentemente os demais elementos do modelo de negócio foram inovados. Osterwalder e Pigneur (2010) afirmam que a inovação pode partir de um único ator; neste caso, foram os

clientes. A seguir, serão apresentadas as inovações encontradas em cada elemento do *framework* Canvas.

4.2.2.1 Segmento de clientes

A Beenoculus detectou a oportunidade de inovar o segmento de clientes que atendia, apropriou-se desse conhecimento para mudar o modelo de negócio e reconfigurar os recursos internos e externos da organização. A startup iniciou seu negócio em 2015, vendendo óculos de realidade aumentada para clientes de pessoa física por meio do varejo. Em 2016, por meio de mentorias, pesquisas, compartilhamento de conhecimento, a empresa inovou seu modelo de negócio focando prioritariamente no B2B e com isso alavancou seu fluxo de caixa.

No início dos negócios da Beenoculus, os sócios elaboraram um plano de negócio definindo o público alvo, o canal de distribuição e a projeção de vendas (9,6 milhões de óculos de realidade virtual aumentada em 2016). Costurou uma parceria (frustrada) com a Samsung a fim de vender o dispositivo junto com o smartphone. Colocaram o negócio em prática e continuaram estudando, pesquisando, monitorando o mercado e com isso perceberam que a alteração do público alvo traria um retorno financeiro maior, reduzira os gastos e o trabalho com canal de distribuição, com marketing, renderia parcerias efetivas e o relacionamento seria mais duradouro com os clientes.

(...) laços mais duradouros, não relações efêmeras, relações onde você entrega e acabou, você vendeu para aquele cliente e talvez você tenha que recomeçar o processo. Enquanto a gente trabalha uma construção em conjunto e você vai volvendo um laço [...] mais efetivo. Vai demandar mais, você vai tá em constante comunicação com este cliente e isso gera novas oportunidades também, né? (Ent. 2).

A partir desse novo modelo de negócio voltado para o segmento de clientes B2B, a startup sugere que o produto seja utilizado nas áreas de arquitetura, engenharia, psicologia, campanhas e ações de marketing, em instituições de ensino e pesquisa, na medicina, entre outras. Por meio dos óculos é possível simular ambientes, situações, treinamentos.

4.2.2.2 Proposição de valor

Em 2015, a startup montou seu primeiro modelo de negócio com intuito de produzir e comercializar óculos de realidade virtual aumentada para ser acoplada em um smartphone e ser utilizada por qualquer pessoa.

O segmento de clientes pessoa física proporcionou à empresa informações para melhoria do produto, que foram incorporados à nova versão do dispositivo. “Sabíamos que tínhamos bastante coisa para melhorar na primeira versão do produto [...] Ganhamos uma direção ótima a partir dessa interação com o público que testou o produto.” (Ent. 2 no Estadão, 2015).

Além de conteúdos prontos a empresa opta por conteúdos personalizados para atender as necessidades identificadas da empresa e não perder oportunidades de venda.

A gente procura entender qual é o problema do cliente e procura pensar no que a gente tem de *know how*, em plataforma que a gente possa compor daí um produto que vai ajudar ele a resolver aquele problema, então é mais ou menos essa é a linha de raciocínio e é uma tendência isso e algo muito atual. Porque quando você tem uma coisa muito fechada o que vai acontecer? Você vai perder oportunidade porque às vezes tem item lá da tua oferta que não tá de acordo com o que a empresa precisa. (Ent. 2).

A empresa continua desenvolvendo pesquisas e testes para lançamento de uma plataforma em nuvem, a fim de disponibilizar conteúdo em realidade virtual aumentada. A seguir serão apresentadas as principais atividades que a Beenoculus executa para entregar suas proposições de valor aos clientes.

4.2.2.3 Atividades chave

A Beenoculus precisa realizar algumas ações para que possa entregar suas propostas de valor aos clientes, sendo que no modelo de negócio inicial da startup constavam duas atividades chave. A primeira atividade envolvia a produção dos óculos de realidade virtual aumentada e as melhorias que poderiam ser feitas no produto. A segunda trata dos mapeamentos de todos os processos da organização e definição de responsabilidades. Os processos otimizam os custos, melhora a qualidade e a escalabilidade do negócio.

Quando a startup inovou seu modelo de negócio outras atividades chave foram necessárias para entregar valor aos clientes B2B, como: produção de conteúdo e desenvolvimento de plataforma. Além disso, desenvolveu alguns processos que estão relacionados às atividades chave, como: gestão de parceiros; métricas; Metodologia Ágil para execução dos processos e gerenciamento de conhecimento.

1. Produção do produto: óculos de realidade virtual aumentada. Com a inovação do modelo de negócio o produto também passou a ser personalizado.
2. Produção de conteúdo personalizado: a empresa tem rotinas para a produção dos conteúdos. Produção de aplicativos para smartphones.
3. Desenvolvimento de plataforma: desenvolve, mantém e inova as plataformas de conteúdo, como a 360º e em nuvem.
4. Gestão de parceiros: estabeleceu parcerias para compartilhamento de conhecimento, mentorias, *network*, incubação, investimento, tecnologia e inovação, cocriação. Exemplos: Sebrae, Endeavor, Cubo, Intec, Braskem, IBM, Quanta, Nvidia e Intel.
5. Métricas: a empresa contratou uma consultoria, desde o início dos negócios para o desenvolvimento de métricas, normas, como forma de governança corporativa. Os indicadores são avaliados periodicamente, sempre com a avaliação da consultoria contratada.
6. Metodologia ágil: incorporada pela startup para gestão de projetos, que são divididos por grupos de negócio.
7. Gerenciamento de conhecimento: possui tecnologias e processos para aplicar a criação, controle, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro da startup.

Além das atividades relevantes, a empresa precisa de parceiros chave, como facilitadores para a entrega de valor ao cliente. Sendo assim, na próxima subseção será apresentado o elemento parceiros chave.

4.2.2.4 Parceiros chave

A Beenoculus acredita que estabelecer parcerias com diversos atores (fornecedores, concorrentes, investidores, instituições de ensino e pesquisa) é fundamental para que a empresa possa continuar existindo no mercado com prosperidade. Deste modo, a Beenoculus preza por estabelecer parcerias para integrar conhecimento e recursos internos ao aprendizado e recursos externos. As principais parcerias são: Endeavor; IBM, Microsoft, Cubo e Intec.

1. Intec: a Beenoculus está incubada na Intec desde 2014.

A própria Intec é importante porque pelos olhos do mercado, o fato de você estar na incubadora, de certa maneira, você tá sendo avaliado, você está sendo questionado sobre os seus processos e então é mais um agente que ajuda a validar, por exemplo, pro investidor que você não está largado [...] atirando pra tudo quanto é lado e sem foco. (Ent. 2).

2. Endeavor: a startup participou do programa “Promessas Endeavor” em 2016, o qual disponibiliza programas de mentorias, conteúdo, *network* com outros empresários.

“A gente participou do Promessa Endeavor no Paraná [...] e foi bastante legal, bastante importante [...] eles nos ajudaram a identificar alguns pontos na nossa proposição de valor, direcionar estratégia foi fundamental dentro do processo. (Ent. 2).

3. IBM e Microsoft: parceria estratégica direcionada à inovação tecnológica. A Beenoculus participa dos projetos de empreendedorismo destas empresas. A Beenoculus e a IBM desenvolveram em conjunto plataforma de *software* e computação gráfica.
4. Cubo: está localizado em São Paulo, é uma iniciativa do Banco Itaú e da Redpoint e Ventures. O diretor de marketing da Beenoculus é residente desse *coworking*.

Ele não é só um espaço *coworking*, porque tem uma equipe do Cubo aqui que são funcionários Itaú e fazem ponte com grandes empresas é que visitam o Cubo diariamente que tem cerca de seis eventos por dia e também a conexão com o banco, com todas as áreas. Então a gente, facilita nossas relações de negócio. (Ent. 2).

As parcerias estabelecidas pela Beenoculus visam otimizar a alocação de recursos e atividades, bem como conhecimento e infraestrutura compartilhada. A seguir serão descritos os recursos chave envolvidos nos processos da startup.

4.2.2.5 Recursos chave

Os modelos de negócio da Beenoculus envolvem os seguintes recursos chave: físico, intelectual, humano e financeiro.

1. Físico: a empresa não tem um espaço físico próprio. Seu recurso chave são infraestruturas compartilhadas. No primeiro modelo de negócio, a empresa contava apenas com a Intec, e a partir do segundo modelo, a empresa passou a contar também com IBQP e Cubo. As vantagens são: menor custo, troca de conhecimento e experiências entre empreendedores, e rede. A empresa também possui equipamentos tecnológicos para a área de áudio visual.
2. Humano: no primeiro modelo de negócio da empresa eram quatro pessoas na equipe e, conforme a empresa foi ganhando maturidade, aumentou o número de funcionários. No segundo modelo de negócio, a empresa é composta por 15 funcionários registrados e 10 profissionais contratados por demanda. Com a alteração da proposição de valor da empresa foi necessário aumentar a equipe, e segundo o CMO, os desenvolvedores passaram a ser recursos fundamentais. Externamente à organização, os mentores também são recursos humanos chave para a Beenoculus. Este relacionamento foi estabelecido a partir de eventos, programas e concursos dos quais a startup participou.
3. Intelectual: no primeiro modelo de negócio, o conhecimento dos empreendedores era o recurso dominante por ser o meio de P&D&I para produzir o produto e o conteúdo. A partir disso os sócios registraram a patente do produto (marca, *design* e desenho industrial). Para o CMO, “quando um investidor bateu na tua porta, você acabou de desenvolver o produto, você tem a patente ele vai se sentir mais seguro em colocar o dinheiro dele”. Depois da inovação do modelo de negócio, em 2016, a empresa depositou mais quatro patentes de equipamentos de audiovisual 360°. A Beenoculus também possui um banco de dados para

armazenar informações, soluções, sugestões para solucionar problemas atuais dos produtos e serviços e para utilização futura.

4. Financeiro: no primeiro modelo de negócio da organização, a empresa contava com o capital inicial de 2,5 milhões investidos pelos cinco sócios. No novo modelo de negócio, a empresa recebeu um aporte de um milhão de reais. Com esses recursos a empresa realiza P&D&I, custeia registros de marcas e patentes, contrata mão de obra específica, aprimora processos e subsidia viagens de negócios. Ainda para o ano de 2017, os fundadores da startup, estão trabalhando para a recompra das cotas dos três sócios que entraram em 2015, de forma a buscar nova composição societária.

Na próxima subseção será apresentada a estrutura de custos da startup que envolve os principais dispêndios que a empresa tem com a operação do modelo de negócio.

4.2.2.6 Estrutura de custo

A Beenoculus tem uma estrutura de custos direcionada pelo produto. Isto quer dizer que a empresa visa deixá-la o menor possível, por meio de profissionais contratados por demanda, parcerias para cocriação e automação.

Com a inovação do modelo de negócio, a empresa passou a ter vantagens com relação à economia de escala, — quanto mais o cliente B2B solicita o produto para revender aos seus clientes, mais o custo médio por unidade diminui.

Cabe ressaltar que, com o segmento B2B, a estrutura de custo é direcionada pelo conteúdo, pois a empresa se concentra na criação de valor ao personalizar os conteúdos, e ao aperfeiçoar a tecnologia utilizada para a entrega de valor ao cliente.

Os principais custos da empresa são: pesquisa e desenvolvimento, plataforma; remuneração dos funcionários e automatização de processos. No modelo de negócio anterior a empresa também tinha o item vendas como ponto principal na estrutura de custo. Com o novo modelo de negócio, a empresa tem economia com marketing e distribuição do produto. O próximo elemento é o relacionamento com clientes, que concentra os tipos de relação que a organização estabelece com seus clientes.

4.2.2.7 Relacionamento com clientes

No primeiro modelo de negócio da Beenoculus, o objetivo era conquistar clientes. Para isso vendiam os seus óculos no varejo, pois necessitavam que um profissional apresentasse as funcionalidades e a usabilidade do dispositivo. Além do que para estimular a venda o cliente precisava experimentar a sensação da realidade virtual. Após a aquisição do produto, o cliente poderia escolher o conteúdo a ser consumido pelos serviços automatizados, disponíveis no portal da empresa.

Ao inovar o modelo de negócio, a empresa primou por reter os seus clientes e ampliar as vendas. A retenção de clientes B2B passou a ser possível porque a compra não é única: cria-se um relacionamento de longo prazo, que permite a adesão a outros serviços, novas criações. Nas vendas para B2B, um único contrato permite uma venda maior de produtos e maior ganho com a plataforma de conteúdo. Outra vantagem é a visibilidade da marca e ao produto, pois há uma divulgação gratuita do produto em seu portal e com os seus recursos, conforme afirma o CMO da Beenoculus: “a divulgação do produto [...] se dá de [...] através dos projetos que a gente tem com o cliente, a gente já vê que tem uma exposição muito grande [...] Estadão [...] Palmeiras [...] Então essas empresas dá visibilidade pro que a gente faz”. Exemplos de clientes da Beenoculus: Jornal Estadão, Sociedade Esportiva Palmeiras, Rede Globo de Televisão, Cisco, Embraer e Banco Itaú.

Como já foi dito anteriormente a Beenoculus estabelece um relacionamento de cocriação com os seus clientes, inclusive o CMO da empresa cita o exemplo do Palmeiras “a gente trabalhou em quatro mãos pra conseguir”. No caso do segmento B2B, a empresa preza por uma assistência pessoal dedicada, pela qual os clientes são atendidos pessoalmente pelo CMO da empresa ou pelo CIO.

Uma vez explanado como a empresa estabelece seus relacionamentos, com os clientes, é necessário compreender quais os canais que a Beenoculus escolheu para alcançar seus clientes, e como esses canais se integram.

4.2.2.8 Canal de distribuição

A startup identificou a necessidade de ampliar os meios de divulgação da sua marca e dos produtos e inovou a forma de distribuir o seu produto, sem custos de atravessadores e nem de marketing.

No primeiro modelo de negócio, a Beenoculus utilizou os seguintes canais:

1. Eventos: a participação no evento CES 2015, em Las Vegas, para lançamento do produto; participação no Campus Party, em São Paulo, em 2015, com o seu primeiro modelo de negócio voltado para o segmento B2C, e em 2016, com o seu modelo de negócio direcionado aos clientes B2B, com uma nova versão do produto aperfeiçoado, e com a plataforma de conteúdo 360°. A empresa recebeu prêmios que dão notoriedade a empresa, como o Empreendedor de Sucesso da Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, 2014, Prêmio Estadão PME de Tecnologia Criativa em 2015, Prêmio Bem Feito Paraná 2015 e ocupa o segundo lugar nacional do ranking de Movimento 100 Open Startup realizado em 2016. Estes eventos permitiram que a empresa tivesse uma exposição na mídia de modo a aumentar o conhecimento dos potenciais clientes sobre a empresa.

Um dos eventos, assim, uma das redes que mais contribui com o negócio é o Movimento 100 Open Startups que é o trabalho, que é um projeto que demanda muito esforço do empreendedor porque ele tem que responder, ele tem que participar ativamente, ele tem que estar nos desafios, são várias etapas, dura em torno de seis meses. (Ent. 2).

Além disso, a empresa participou do processo seletivo da Braskem Labs 2015 e, após aprovada, recebeu mentorias, capacitações, teve acesso a investidores e atraiu clientes pela Braskem.

2. Mídia: A veiculação na mídia, bem como outras reportagens *online*, Youtube e uma aparição no programa “Encontro com Fátima Bernardes” na Rede Globo de Televisão, proporcionou um aumento na venda de produtos.
3. No primeiro modelo de negócio, o varejo era um canal de distribuição do produto, mas com a inovação do modelo, a empresa estruturou as vendas apenas pela internet, pela página da Beenoculus ou pela página do seu cliente.

Então o projeto que a gente fez com o Palmeiras, a nossa marca está no aplicativo, o projeto que a gente fez com o Estadão, primeira página do aplicativo tá a nossa marca, eles fazem publicidade da venda dos óculos também, então assim, se tivesse que investir em publicidade, fazer chegar nossos óculos direto pro cliente, consumidor final é muito caro. A gente teria

que investir em mídia, teria que investir em publicidade, teria que fazer isso chegar até as pessoas e é um problema muito grande na nossa área de realidade virtual, não é algo que você consegue vender facilmente é pela internet ou pela TV. As pessoas precisam experimentar, e esta experimentação é que, que é um dos caminhos, né? Porque é, que é uma forma, uma maneira de pra você poder crescer porque as pessoas só vão entender o que você está falando quando elas usarem. E você não prospecta todos os lugares o tempo todo. (Ent. 2).

Assim, percebe-se que a empresa detectou uma oportunidade de fazer o marketing do seu produto, sem ter que modificar sua estrutura de custos. A seguir será apresentado o fluxo de receitas que representa o retorno financeiro de cada produto e serviço prestado para os clientes da organização.

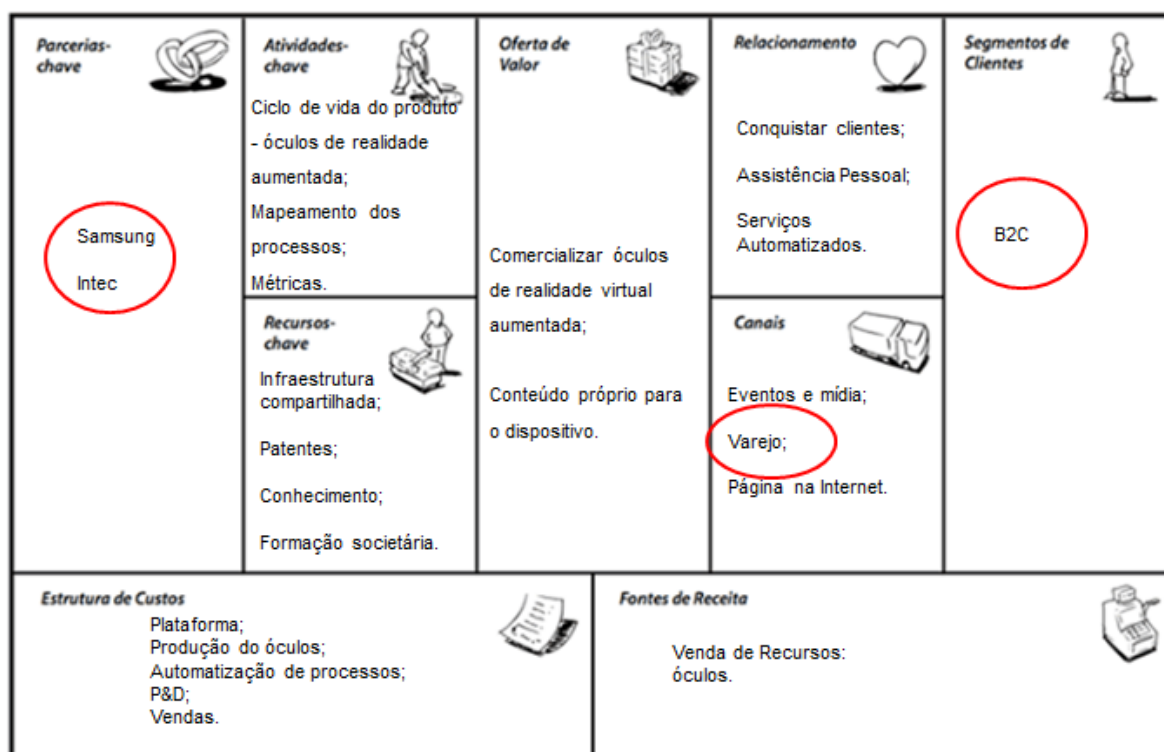
4.2.2.9 Fluxo de receitas

A fonte de receita da Beenoculus, no primeiro modelo de negócio, era a venda do produto físico com preço fixo. Já a fonte de receita no novo modelo de negócio inclui, além do produto, a plataforma de conteúdo, que podem seguir uma linha de precificação fixa ou dinâmica. No caso da precificação fixa, trata-se dos óculos de realidade virtual aumentada. Já na precificação dinâmica, é para os casos de conteúdo personalizados, que exigem uma negociação entre as partes.

As pessoas me perguntam quanto custa pra produzir um vídeo? Bom, pode ser cinco mil reais a meio milhão um vídeo simples. E pode ser milhões se for superprodução, [...] qual é o roteiro? Onde vai ser filmado? Com que equipamento vai ser filmado? Quantas pessoas eu vou precisar, de personalização, efeito, tratamento de imagem? O filme é de 2 minutos ou de 2 horas? [...] existe um roteiro e a partir deste roteiro, tem um argumento, uma ideia, e a partir desta ideia você começa a ver, tempo, quantas pessoas e quanto tempo eu vou despende pra fazer este negócio e aí você começa a fazer projeções, inclusive com equipamentos. E aí assim, pode ser um filme que custe 200 mil reais, pode ser que custe 200. (Ent. 2).

A startup obteve picos de crescimento, entre 30 e 600%, por isso os empreendedores acreditam que ainda não seja o momento de apresentar esses dados. “É porque assim, é uma média, quando você fala em taxa de crescimento [...] não vale pra uma startup, pode pintar uma venda aí de 15 milhões, daí o meu crescimento vai ser de quanto?” (Ent. 2). A seguir será apresentada a ilustração (FIGURA 20) do primeiro modelo de negócio da Beenoculus e, na sequência, do novo modelo de negócio.

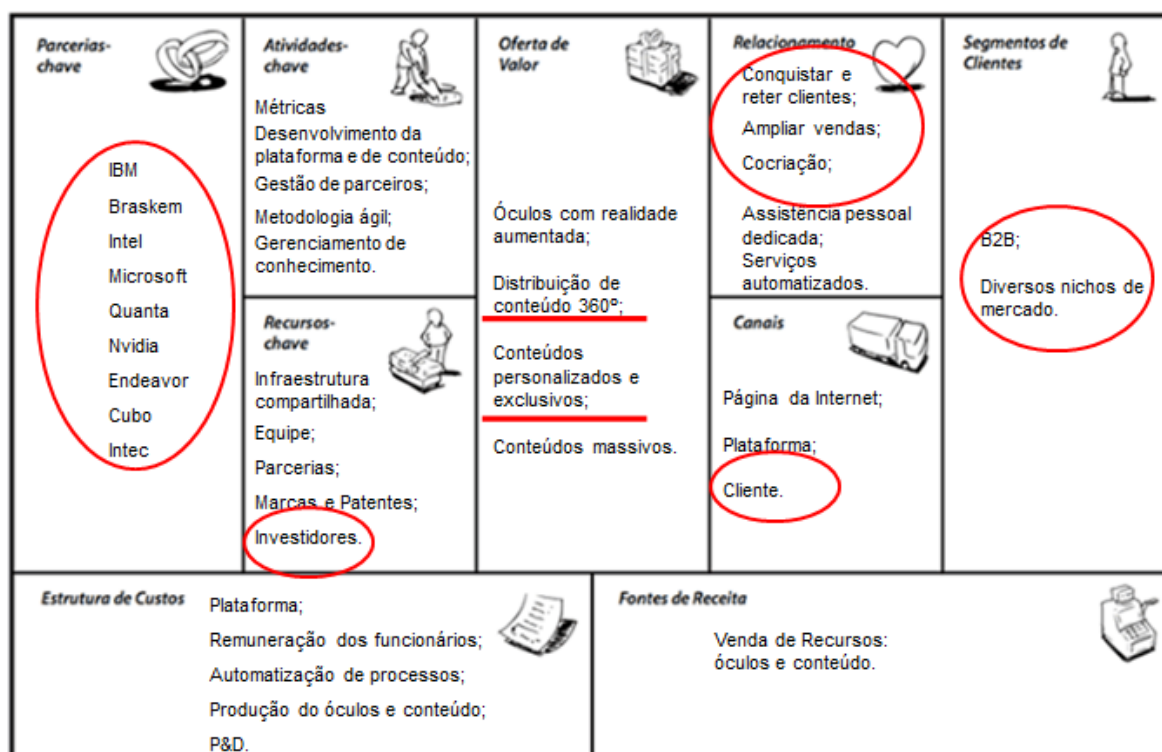
FIGURA 20 - MODELO DE NEGÓCIO 1 – BEENOCULUS



FONTE: A autora (2017).

A partir da ilustração pode-se perceber que a empresa possuía somente dois parceiros. Cabe ressaltar que, de fato, os empreendedores tentaram estabelecer parceria com a Samsung, mas não obtiveram sucesso. O foco da empresa eram os clientes pessoa física e, para isso, o principal canal de distribuição era o varejo. O canal de vendas representava um alto custo para a startup. A FIGURA 21 ilustra o novo modelo de negócio da organização.

FIGURA 21 - MODELO DE NEGÓCIO 2 – BEENOCULUS

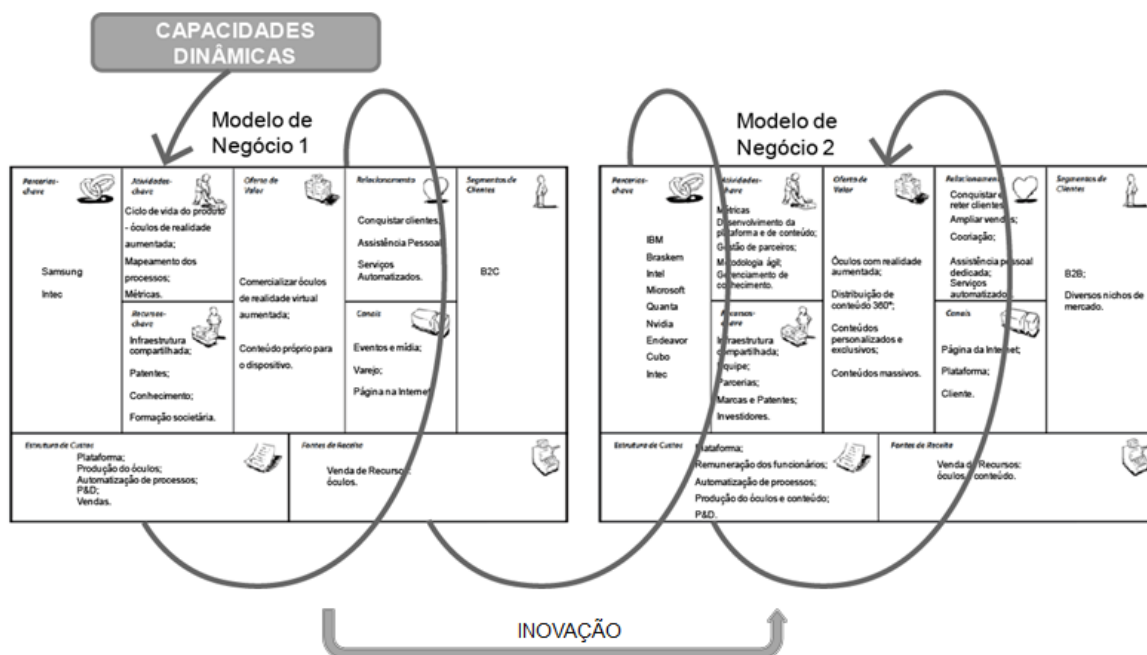


FONTE: A autora (2017).

No segundo modelo de negócio, pode-se visualizar o aumento do número de parcerias que a empresa estabeleceu para fortalecer seu desenvolvimento. A startup também conseguiu aporte de capital, o que incidiu inclusive na decisão de rever as cotas societárias formadas na constituição da empresa.

No primeiro modelo de negócio, o segmento de clientes era B2C, e a empresa aproveitou a opinião dos usuários para melhorar o dispositivo. Além disso, avançou nas pesquisas e nas inovações, de modo a desenvolver uma plataforma 360° que passou a ser utilizada pelos clientes B2B. A solução criada permitiu atender a diversos nichos de mercado, personalizar conteúdo e a propiciar a cocriação. Esses diferenciais estreitaram o relacionamento com o cliente, aumentando a retenção e ampliando as vendas. Por fim, é interessante ressaltar que o cliente passa a ser um canal de distribuição do produto, porque é por meio dele que os óculos chegam até os usuários. A FIGURA 22 ilustra as capacidades dinâmicas incidindo sobre o modelo de negócio da Beenoculus.

FIGURA 22 - INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO DA BEENOCULUS SOB A PERSPECTIVA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS



FONTE: A autora (2017).

A Beenoculus estabeleceu rotinas de monitoramento do ambiente externo, possui diversas fontes de informação e apresenta um *know how* interno a respeito de inovação e tecnologia. Além da capacidade de detectar oportunidades e possíveis ameaças, também apresenta a capacidade de apreender, pois absorve e integra o que capta para transformar o modelo de negócio existente, com intuito de continuar expandindo seus negócios. Essas capacidades permitem a ela inovar sua proposição de valor, suas atividades, parcerias, canais de distribuição, enfim, seu modelo de negócio e com isso alavanca a lucratividade da organização.

No QUADRO 6 será apresentado o resumo do caso Beenoculus com os principais achados nas categorias: detecção, apreensão, reconfiguração e modelo de negócio.

QUADRO 6 – RESUMO DO CASO BEENOCULUS

Categorias de Análise	Beenoculus	
Detecção	<p>Área de P&D formalizada, foco em inovação, tendências, novas tecnologias, processos em ciência e tecnologia e realização de experimentos;</p> <p>Análise ambiental para detectar possíveis concorrentes e benchmarking;</p> <p>Monitoramento dos movimentos das referências de tecnologia do mundo, notícias, eventos, feiras, parceiros, literatura sobre inovação disruptiva e educação;</p> <p>Participação em eventos, programas para startups e projetos de empreendedorismo para captar conhecimento, estratégias inovadoras, novos mercados, novas soluções, investimento e network;</p> <p>Compartilhamento de conhecimento entre empreendedores e empresas parceiras;</p> <p>Feedback dos usuários e funcionários sobre o produto, possíveis inovações, necessidade dos clientes e entrega de valor ao cliente.</p>	
Apreensão	<p>Redesenhar modelo de negócio com as inovações apreendidas;</p> <p>Gerenciamento do conhecimento;</p> <p>Mapeamento dos processos e métricas;</p> <p>Reuniões entre membros (rotinas organizacionais e inovações);</p> <p>Tomada de decisão estratégica entre sócios;</p> <p>Co-especialização e compartilhamento de ambiente de trabalho com outras empresas que podem ou não ser do mesmo ramo de atividade;</p> <p>Gerenciamento de gargalos e controle dos recursos específicos, co-especialização;</p> <p>Expansão das fronteiras organizacionais com desenvolvimento de parcerias;</p> <p>Liderança, comunicação, metas, interesses e incentivos alinhados entre empresa e funcionário aumento no desempenho da organização.</p>	
Reconfiguração	<p>Inovação do modelo de negócio - partiu do epicentro segmento de cliente e se estendeu para proposição de valor; atividades, parceiros e recursos chave; estruturas de custo; relacionamento com cliente, canal de distribuição os quais refletiram no fluxo de receita e propiciaram uma alavancagem na empresa.</p>	
Modelo de Negócio	Segmento de Clientes	<p>Antes: B2C e alguns clientes B2B. Depois: B2B.</p>
	Proposição de Valor	<p>Antes: óculos e conteúdo único. Depois: óculos e conteúdo personalizado.</p>
	Atividades Chave	<p>Antes: produção do óculos de realidade aumentada; produção de conteúdo genérico; métricas de desempenho; desenvolvimento de plataforma. Depois: produção de óculos de realidade virtual aumentada e conteúdo personalizado; inovação da plataforma em 360º e armazenamento dos dados em nuvem; gestão de parceiros; Metodologia Ágil e gerenciamento do conhecimento.</p>
	Parceiros Chave	<p>Antes: Intec e a intenção de parceria com a Samsung. Depois: Intec, Cubo, Endeavor, IBM e Microsoft.</p>
	Recursos Chave	<p>Antes: infraestrutura compartilhada, conhecimentos dos fundadores, registro de marca e patente e formação de sociedade. Depois: equipe, mentores, parcerias estratégicas, patente de mais quatro produtos, banco de dados, aporte de capital.</p>
	Relacionamento com Cliente	<p>Antes: conquistar clientes; serviços automatizados e atendimento pessoal. Depois: reter clientes e ampliar vendas; atendimento pessoal, cocriação e personalização do serviço.</p>
	Canal de Distribuição	<p>Antes: Eventos; mídia; <i>Blog</i> e Nerd. Depois: marketing; site; comunidade dos nerds.</p>
	Estrutura de Custo	<p>Antes: produção dos óculos e do conteúdo, plataforma, processos automatizados, distribuição do produto, remuneração da equipe. Depois: os mesmos custos, exceto distribuição de produto. Economia com marketing e distribuição do produto.</p>
	Fluxo de Receitas	<p>Antes: venda do produto. Depois: venda do produto e conteúdo personalizado.</p>

Fonte: A autora (2017).

4.3 CASO 3 – EADBOX

Iniciação

A ideia de constituir a Eadbox partiu de três pessoas que identificaram no mercado uma necessidade por solução de treinamento focada em pequenas e médias empresas, desassistidas pela oferta existente. Os sócios perceberam que as pequenas e empresas não conseguiam adaptar os produtos oferecidos no mercado ao modelo de negócio de suas organizações. Os três decidiram, então, compor uma sociedade e buscar mais informações sobre o mercado, desenvolver conhecimentos aprofundados em tecnologia e educação, até que, em 2010 fundaram a Eadbox.

Estruturação

Os empreendedores trabalhavam no andar de cima da loja da mãe de um dos sócios. Naquele momento, somente dois sócios dedicavam tempo exclusivo a Eadbox. O terceiro continuava atuando no mercado financeiro, de tal forma que sua dedicação a startup limitava-se a comparecimento em reuniões, acompanhamentos e negociações. Entre 2010, os sócios desenharam o modelo de negócio da organização baseado em *marketplace* de cursos. A empresa líder no segmento era a Udemy, que servia de inspiração aos empreendedores para a estruturação da startup. Os empreendedores cogitaram a possibilidade de representar a Udemy no Brasil, mas perceberam que ela não tinha interesse em representação comercial.

Em 2011, os sócios desenvolveram um novo modelo de negócio focado em plataforma para cursos à distância. A empresa desenvolveu o *learning menseger system* (LMS), um sistema de gerenciamento de aprendizado pelo qual qualquer empresa, de qualquer segmento, pode inserir seus cursos na ferramenta disponibilizada pela Eadbox. O usuário pode acessar por qualquer tipo de navegador. Para desenvolver o produto, foi necessário fazer a primeira contratação da Eadbox: um desenvolver que aceitou participar do projeto da startup por um salário abaixo do mercado. Naquele mesmo ano, a empresa desenvolveu o primeiro protótipo da ferramenta, validada em 2012. Ao final de 2012, a empresa estava com quatro clientes em sua carteira.

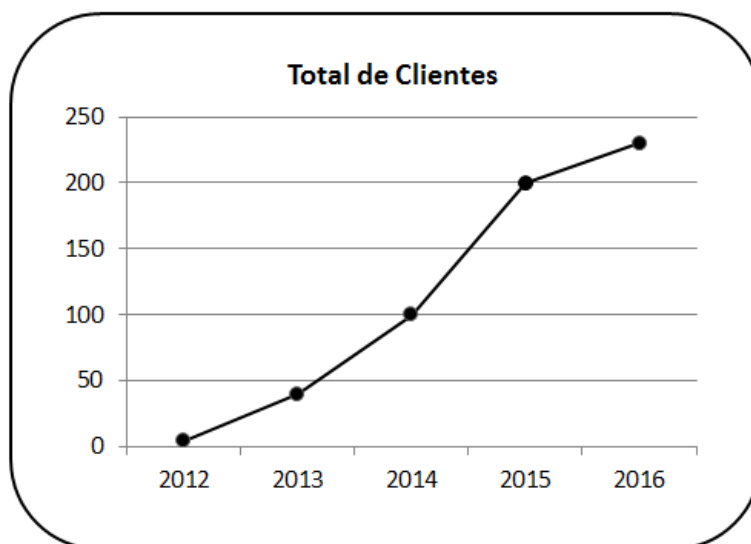
Alavancagem

A Eadbox participou em 2013 do programa Start-Up Brasil, organizado pelo Ministério de Ciências, Tecnologia e Inovação (MCTI) e recebeu um investimento a fundo perdido, no valor de 200 mil reais. Com o recurso, a startup contratou profissionais para diversas áreas da empresa, com o intuito de melhorar o produto. A startup também foi contemplada com o programa de aceleração da Wayra, que é um fundo de investimento do Grupo Telefônica, presente em 17 países.

Eles [Wayra] viram um potencial de escalabilidade no nosso negócio e decidiram nos acelerar, pegar um pedaço bem minoritário da empresa, colocaram um recurso também, esse valor não posso falar por, por sigilo de contrato, não foi um recurso tão expressivo, mas foi um recurso que nos ajudou por um ano também a pagar as contas, tal. (Ent. 3).

Ainda, a visibilidade à marca foi outro benefício proporcionado pelo programa, o que culminou em novos clientes, como instituições educacionais. O crescimento em número de clientes tem sido significativo desde então, conforme mostra a FIGURA 23.

FIGURA 23 - CRESCIMENTO EM TERMOS DE CLIENTES



Fonte: A autora (2017).

No ano de 2013, a startup aumentou em 10% o número de clientes e em 2016 a empresa encerrou o ano com 230 clientes em sua carteira. Os principais clientes da Eadbox são: Impacta, Heineken, IBM, Buscapé, AmBev, Franklin Covey,

UOL, Audatex, Grupo Wise Up, Estácio, Centro Educacional, Embrapa, Grupo Moura e Reckett Benckeser.

Em 2016, a Eadbox abriu uma filial na Argentina com o objetivo de atender a empresas da América Latina, principalmente as localizadas na Argentina, Chile, Peru, Colômbia e México.

4.3.1 Microfundamentos das Capacidades Dinâmicas

A partir dos dados coletados por meio de entrevistas, e-mails, análise documental, publicações na imprensa e observação, serão apresentados os microfundamentos das capacidades dinâmicas identificados na organização: detecção, apreensão e reconfiguração.

4.3.1.1 Detecção

A Eadbox apresenta a capacidade de detectar oportunidades e ameaças no mercado, e isto pode ser identificado por meio dos quatro elementos explicados por Teece (2007). A startup possui um departamento de pesquisa e desenvolvimento, que busca novas tecnologias e inovações para a área de educação. Além disso, elaborou processos de desenvolvimento em ciência e tecnologia exógenas, processos para explorar novos mercados e inovação, bem como necessidades dos clientes.

Os empreendedores perceberam que pequenas e médias empresas tinham uma necessidade comum: solução de treinamento por meio de uma ferramenta que estivesse alinhada com o modelo de negócio da empresa. A demanda não estava sendo satisfeita pelo mercado existente à época, e os empreendedores sabiam que podiam reunir recursos internos e externos para suprir as necessidades do público. Assim nasceu a proposição de valor da Eadbox. Com a empresa ativa, os empreendedores criaram uma rotina de busca por informações e conhecimento, para detectar oportunidades e ameaças, com intuito de aumentar a vantagem competitiva e de reduzir riscos. Segundo Leih e Teece (2016) monitorar a interface entre a organização e o ambiente faz parte da capacidade de detecção.

O CEO da empresa é responsável pela estratégia de produto e na escalabilidade do negócio. De acordo com a estrutura organizacional da Eadbox, a

área de produto é subordinada ao CEO, pois os sócios acreditam que esta seja a área mais importante da empresa, uma vez que os produtos precisam evoluir, necessitam ser inovadores e estar a frente do que os concorrentes oferecem no mercado. O CEO monitora o mercado e os concorrentes, “é estratégica de todas as empresas, mas tecnologia muito mais porque se você não inovar sempre você some no mercado, é engolido pelos demais”. (Ent. 3).

Os líderes de cada área também são responsáveis por investigar o que tem no mercado, principalmente nos Estados Unidos que, segundo o Diretor Comercial, é um lugar que oferece *benchmarking* para a Eadbox com relação à tecnologia e inovação. Ainda, os empreendedores procuram o aprendizado na literatura de inovação disruptiva, de tendências futuras, assim como depoimentos e artigos de empreendedores renomados no mercado mundial.

Fundadores do Facebook, fundadores do Google, fundadores do LinkedIn, do Twitter. Sempre quando eles escrevem algumas coisas a gente tá lendo, tá analisando [...] se a gente descobrir uma pessoa que fale algo faça sentido, a gente vai estudar essa pessoa.(Ent. 3).

Os clientes também compartilham com a empresa as novidades que emanam no mercado, e opinam sobre produtos e serviços de forma ativa. A área de marketing também atua de forma ativa para obter opinião dos clientes. Os profissionais enviam mensalmente e-mails para todos os clientes, e os resultados são catalogados por padrões semelhantes, armazenados em um banco de dados e analisados, conforme os processos delineados pela organização.

E se daqui um ano a gente ver que tem alguma coisa parecido com lá atrás a gente vai ver poxa lá atrás a gente teve esse *feedback*, melhorou porque tá tendo um *feedback* novamente disso aqui? Será que teve alguma falha ou não no processo? Então a gente consegue ter essa assertividade. (Ent. 3).

Os empreendedores utilizam a ferramenta *roadmap* para planejar e comunicar a visão de futuro que a empresa tem para o seu produto, e por meio dela, desenvolvem novas funcionalidades, a partir de necessidades apresentadas pelos clientes e por inovações identificadas no mercado.

Com relação às ameaças do mercado, toda a equipe comercial do Eadbox, quando identifica alguma ação dos concorrentes repassa para a área de marketing. Os principais concorrentes neste segmento foram mapeados pela empresa,

localizados no Brasil, na Europa, nos Estados Unidos. A empresa cataloga as descobertas, e o que é pertinente pode servir de *benchmarking* para a startup.

Na verdade, não é toda semana, é contínuo, fazer benchmarking com nossos concorrentes, vendo o que eles estão lançando, o que eles estão inovando, tanto nacional como de fora. Então a gente tem uma área internamente que não é uma ou outra pessoa, são várias pessoas de diversas áreas que ficam monitorando os nossos concorrentes, tudo o que eles estão fazendo de ações comerciais e de lançamento de novas funcionalidades também. E isso pra nós é essencial porque a gente tem que tá monitorando [...] ver o que eles estão inovando, o que não estão inovando, o que estão fazendo, o que não estão fazendo. Isso daí tem feito com que a gente consiga se ajustar rapidamente as tendências do mercado, não só de novidades que estão vindo de fora, mas o que os nossos concorrentes também estão fazendo. (Ent. 3).

A Eadbox é referência para outras empresas desse segmento no mercado, que utilizam seu modelo como *benchmarking* das melhores práticas realizadas.

Por fim, ao estudar o mercado, a Eadbox identificou que as necessidades de pequenas e médias empresas de países da América Latina são semelhantes as do Brasil em termos de educação à distância. Caso os sócios decidissem por abrir uma filial na Argentina, não precisariam alterar a proposição de valor da empresa, recursos, atividades, assim como não teriam grandes alterações na estrutura de custo.

Após a detecção de oportunidades e ameaças, será apresentado como a empresa aproveita e captura as oportunidades identificadas na monitoração.

4.3.1.2 Apreensão

De acordo com Teece (2007), para aproveitar as oportunidades, a organização precisa ter estruturas empresariais, procedimentos delineados e projetos norteados por quatro elementos. A Eadbox apresenta o primeiro elemento que é o modelo de negócio alinhado com a estratégia da empresa e pautado em como a empresa vai obter valor, gerando valor para o cliente. A startup também tem conhecimento dos seus limites, ativos e gargalos que é o segundo elemento. Assim, a empresa supre essas dificuldades fazendo parcerias com fornecedores chave, contratando profissionais qualificados, entre outras capturas. O terceiro elemento, que são os protocolos de decisão, a empresa controla todas as informações que são coletadas, todo o aprendizado buscado externamente e armazena em um banco de

dados. Essas informações são catalogadas e analisadas para que possam auxiliar os sócios na tomada de decisão, pontos de inflexão e inovação. Por fim, o último elemento considera a lealdade e compromisso por parte da liderança, a comunicação eficaz, valores e cultura.

Quando os sócios identificaram a necessidade das pequenas e médias empresas, focaram em desenhar o modelo de negócio da empresa, com o delineamento da proposta de valor, do canal pelo qual o cliente seria prospectado e atendido, da estrutura de custo, das principais atividades e dos recursos, para que pudesse entregar valor ao cliente. Nas palavras do Diretor Comercial “fez o canvas, análise do swot, colocou os post it, tentou validar com as pessoas, todas essas coisas, e a gente acha importante essas coisas [...] se você for em alguma sala nossa, está tudo desenhado”.

A empresa possui processos mapeados de cada área, como de vendas, contratação de pessoas, treinamento e desenvolvimento dos contratados, execução de projetos, apreensão de novas ideias. A participação no programa de aceleração na Wayra trouxe para a Eadbox governança corporativa, o que melhorou a gestão da empresa e proporcionou estabelecimento de relacionamentos com novos clientes. A empresa tem fornecedores chave que permitem a execução das suas principais atividades rompendo com limites internos da organização, como a Algar, Microsoft, Pipedrive, Zendesk e Amazon. No caso da Amazon, é quem fornece o armazenamento de conteúdos em nuvem. Com este serviço, a empresa não precisa ter grandes servidores dentro da empresa, reduz custos e insegurança, como no caso deles ficarem indisponíveis e os clientes não terem acesso aos seus conteúdos, até que o equipamento se estabilize novamente.

A Eadbox dispõe de rotinas para compartilhamento de informação, conhecimento e sugestão entre os membros da organização. Esta ação está em consonância com o terceiro elemento da capacidade de apreender. Cada área da organização tem um líder que centraliza as ideias, propostas concedidas pelos analistas e estagiários daquela área. Os líderes conversam entre si para filtrar e definir quais assuntos serão abordados nas reuniões semanais com os sócios que são diretores de áreas. Ainda, nas reuniões entre líderes e diretores de área, são discutidas as previsões, os resultados os direcionamentos futuros. Assim como há também reuniões entre os diretores para tomada de decisão estratégica da organização.

Com relação ao quarto elemento da apreensão que se refere à lealdade, comunicação e valores, todos os funcionários da empresa têm conhecimento das metas estabelecidas para cada um e para cada área. Na entrada da empresa há um quadro com as metas de cada área e o acompanhamento dos resultados. Os funcionários são incentivados a compartilhar ideias, possíveis soluções e são reconhecidos financeiramente por estas ações.

A gente incentiva nossos colaboradores a trazer novas ideias, a proporem soluções tanto para problemas aparentes e problemas não aparentes se ele [...] é um dos pilares de avaliação de performance dele que a gente faz *feedback* todos os meses. (Ent. 3).

Este reconhecimento creditado ao funcionário por trazer novas ideias e soluções para a organização propicia um aumento no desempenho da empresa, pois os interesses e incentivos estão alinhados, algo que Teece (2007) coloca como ponto chave para adesão à inovação e à eficiência. Outra ação relacionada aos valores da empresa é que os sócios traçam metas, métricas, e as mesmas são revisadas e, caso necessário são alteradas.

A gente é muito fácil assim pra assumir erro, pra voltar atrás, pra desfazer algo que a gente fez errado, não temos nenhuma vergonha de falar às vezes que erramos, ou que não sabemos alguma coisa, pra gente isso daí é assim cada um tá pra aprender e ajudar outras pessoas a se desenvolverem também. (Ent. 3).

Uma vez apropriada às oportunidades identificadas, a organização precisa reconfigurar, transformar, recombina os ativos e estruturas organizacionais para que o negócio possa evoluir. (TEECE, 2007). A partir desta compreensão, serão apresentadas as reconfigurações elaboradas pela organização.

4.3.1.3 Reconfiguração

A capacidade de reconfigurar pode ser sobre o modelo de negócio, rotinas para a eficiência operacional, atividades e ativos. (TEECE, 2007). No caso da Eadbox, várias transformações foram realizadas dentro da organização para que pudesse continuar sendo inovadora, competitiva e lucrativa. Entretanto, a startup não inovou seu modelo de negócio, mas reconfigurou seus ativos, suas atividades, suas rotinas, ampliou seu canal de distribuição e inovou seus processos.

Todos os integrantes da equipe da área comercial da startup eram responsáveis por prospectar, filtrar e vender o produto. Então, por meio de monitoramento dos concorrentes e mercado, o Diretor Comercial identificou que esta área era dividida em duas frentes: pré-vendas e vendas. O pré-vendas qualifica os clientes por meio dos cadastros de potenciais clientes que acessaram o site, ou deixaram seus contatos ou por outros meios e entra em contato com eles iniciando a captação de clientes. Depois de captados a equipe de vendas assume a responsabilidade até o fechamento do contrato. Com esta reconfiguração da área comercial, a Eadbox aumentou em três vezes o número de vendas comparado ao processo antigo. Nas palavras do Diretor Comercial “hoje meu comercial fecha três vezes mais do que fechava no passado, por quê? Agora é mais assertivo e eu consigo dividir as tarefas, deixando meu comercial focado no fechamento do negócio”.

Para a startup implementar esta inovação no processo, contratou um terceiro para treinar a equipe de pré-vendas, precisou mapear as atividades, delimitar o público do pré-vendas e do vendas, bem como redesenhar os acompanhamentos de metas e métricas de cada um.

Outra inovação à frente dos concorrentes é a Academia Eadbox, onde são disponibilizados treinamentos gratuitos sobre como vender e criar cursos *online*, como personalizar a plataforma, fazer transmissão ao vivo, entre outros. Esta abordagem utilizada pela startup, estreita os laços com o cliente, uma vez que o alimenta com informações, aprende sobre as necessidades dele até concretizar o interesse em adquirir o produto. No formato anterior, o cliente fechava a negociação de acordo com o preço, e no novo formato ele considera o vínculo que foi estabelecido, a confiança, e isto facilita o fechamento da venda de acordo com o Diretor Comercial.

Porque, antigamente, o que acontece? O modelo de negócio de venda era assim, a, o cliente perguntava seu preço, perguntava do outro, perguntava do outro. Ele adorava seu produto, mas no final pra ele era preço, a maioria das pessoas ainda é o preço, ela não olha o seu diferencial [...] Qual que é o novo modelo de vendas que existe? Você começa a se relacionar com o cliente, entende a dor dele, a dificuldade dele, começa a interagir com ele, passando conteúdos relevantes pra ele que realmente veja valor agregado naquilo, ele vai se identificando com sua empresa. No momento que ele for fazer a compra, que tiver maduro suficiente ele não vai preocupar com o preço, vai falar essa empresa me conhece, essa empresa sabe as minhas necessidades e eu confio nela porque ele já tá do meu lado há algum

tempo, não somente no momento da compra. [...] Facilita muito mais o processo de venda. Ele vê valor no seu produto.

A startup participou do processo seletivo para o programa Start-Up Brasil, e como resultado recebeu o valor de 200 mil reais, com o qual pode contratar mão de obra qualificada para desenvolvimento tecnológico, suporte, processos e também recebeu a oportunidade de participar do programa de aceleração da Wayra. Esta parceria com a Wayra propiciou aprendizado por meio dos mentores, visibilidade e credibilidade por conta da rede de contatos da Telefônica. Desta forma, a empresa angariou clientes e investimentos, além de ter acesso a uma estrutura física em São Paulo. Também desenvolveu governança corporativa, a fim de melhorar os incentivos, minimizar problemas de agência ou desvios estratégicos.

Depois que os empreendedores identificaram a oportunidade de fechar negócio com potenciais clientes na América Latina, reconfiguraram os recursos disponíveis dentro da organização e fora dela, para abrir uma filial na Argentina. Um diretor da Eadbox foi alocado naquele país e responde por tudo que acontece nesta filial, sejam vendas, inovações, demandas, relacionamento com clientes.

O sistema de gerenciamento de conhecimento dentro da Eadbox permite que a empresa crie, apresente e distribua conhecimento dentro da organização o que são fundamentais para a reconfiguração das atividades, rotinas, ativos. A empresa faz melhorias contínuas no seu produto, na plataforma, lança funcionalidades, melhora o canal de comunicação com o cliente, e simplifica a forma de fechamento de contrato. A seguir serão apresentados os componentes do modelo de negócio da Eadbox.

4.3.2 Capacidades Dinâmicas no Modelo de Negócio

Sob a perspectiva das capacidades dinâmicas, a startup não inovou seu modelo de negócio, embora tenha inovado processos, rotinas, ativos e com isso parece ter mantido vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. De acordo com o Diretor Comercial, “a gente muda processos internos a todo momento, mas eu não diria o modelo de negócio [...] a gente mudou algumas vezes, não a essência do negócio, porque a essência do negócio é ter um LMS, uma plataforma de treinamento”. Assim, será apresentado cada elemento do modelo de negócio da Eadbox.

4.3.2.1 Segmento de clientes

Os sócios da Eadbox identificaram no mercado que, pequenas e médias empresas apresentavam uma necessidade por solução de treinamento, cuja oferta existente no mercado não condizia com o modelo de negócio das organizações. A Eadbox passou a licenciar a plataforma para que clientes B2B e B2C pudessem inserir seus cursos e treinamentos.

A startup atende diversos nichos de mercado, como indústria de cosméticos, indústria de bebidas, redes de supermercado, instituições de ensino e pesquisa, empresas de telefonia e internet e engenharia e construção, tais como: Heineken, Aché, Dataprev, WiseUp, Nufarm, Banese, ABBC, Grupo Moura, Locaweb, Abrale, Dataprev, Prefeitura do Rio de Janeiro, Impacta, SouGenius, Faculdade Impacta, Universidade Estácio de Sá. Ainda, a empresa também atende clientes pessoa física que tenham interesse em montar e vender cursos.

O cara empreendedor que monta os seus cursos e quer vender, um professor universitário que é muito bom na área de AUTOCAD e quer um ambiente pra colocar seus cursos *online* de AUTOCAD. Um outro que quer falar sobre educação financeira, enfim, mas a maioria é B2B". (Ent. 3).

A seguir serão descritas a proposição de valor, que compreende o produto e funcionalidades que a startup desenvolve, e a entrega que cria valor para seus clientes.

4.3.2.2 Proposição de valor

A Eadbox desenvolveu o *Learning Management System* (LMS), um sistema de gerenciamento de aprendizado à distância, pelo qual qualquer empresa, de qualquer segmento pode inserir seus cursos na ferramenta disponibilizada pela Eadbox. O usuário pode acessar por qualquer tipo de navegador. A ferramenta é compatível com outros sistemas, como Salesforce, SAP e RD Station. Dentro da plataforma, tem vários serviços agregados, como gamificação e acesso por dispositivos móveis, como smartphones e tablets. A plataforma permite fazer videoconferência, tem e-commerce integrado para que o cliente possa vender

cursos, tem módulo de emissão de certificados e de avaliação, conforme FIGURA 24.

FIGURA 24 - FERRAMENTAS DISPONÍVEIS

✓ Alunos cadastrados ILIMITADO	✓ Domínio customizado
✓ Quantidade de cursos ILIMITADO	✓ Catálogo de cursos (loja de cursos)
✓ Hospedagem de conteúdos e vídeos ILIMITADO	✓ Inserção de logo, cores, banners e estilo
✓ Espaço em disco ILIMITADO	✓ Integração com meio de pagamento
✓ Aprovação/Reprovação automática em Avaliações	✓ Ambiente responsivo
✓ Pesquisas de satisfação	✓ Tráfego de dados ILIMITADO
✓ Cursos grátis ou pagos	✓ 99.90% uptime e Monitoramento 24/7
✓ Acompanhamento de progresso dos alunos	✓ Suporte Especializado: Tickets, emails e chat
✓ Calendário de atividades	✓ Base de conhecimentos completa

FONTE: Eadbox (2017).

A startup oferece a Academia Eadbox, onde são disponibilizados treinamentos gratuitos, como: vendas e criação de criar cursos *online*, personalização de plataforma, transmissão ao vivo. A abordagem utilizada pela startup tem como objetivo estreitar laços com o cliente.

De acordo com o Diretor Comercial, a empresa oferece algumas vantagens de desempenho que criam valor para os clientes, como a plataforma estar disponível na nuvem, velocidade superior a do concorrente, entrega mais rápida do produto. Desde a fundação da startup, a plataforma da Eadbox está disponível em nuvem, ou seja, o cliente tem acesso ininterrupto ao conteúdo. A startup informa que isto é um diferencial, pois seus concorrentes levam de um a três meses para entregar a plataforma.

A startup oferece *software* como serviço, ou seja, licenciamento da plataforma. A startup também oferece o serviço de suporte para os clientes que pagaram pelo produto, e para os que o estão usando gratuitamente. O suporte pode ser técnico, financeiro, comercial ou consultivo. Para que a startup possa oferecer a

proposição de valor ao cliente, é necessário compreender as principais atividades, as quais serão apresentadas a seguir.

4.3.2.3 Atividades chave

A principal atividade da Eadbox é desenvolver e manter a plataforma atualizada com inovações do mercado e tecnológicas. Entretanto, a startups desenvolveu alguns processos que estão relacionados às atividades chave, como:

1. Capacitar os funcionários, principalmente a equipe de pré-vendas e vendas. Os empreendedores afirmam que esta é uma atividade chave para que a organização possa oferecer a proposição de valor aos seus clientes e fechar um volume cada vez maior de contratos.
2. Gerenciar conhecimento: possui tecnologias e processos para aplicar a criação, controle, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro da startup. As informações são catalogadas, armazenadas e analisadas para desígnios futuros.
3. Métricas para mensurar o desempenho dos funcionários, performance da plataforma, acompanhar os resultados de vendas, financeiro, aumento do número de clientes para saber se estão coincidindo com a previsão e na velocidade esperada.
4. Mapeamento dos processos e definição das responsabilidades, visando melhorar o desempenho organizacional e a escalabilidade do negócio.

A seguir serão apresentadas as principais parcerias estabelecidas pela Eadbox ao longo de sua trajetória.

4.3.2.4 Parceiros chave

A Eadbox possui alguns parceiros chave que contribuem para a realização das atividades e escalabilidade do negócio. A Wayra é um exemplo de parceria que foi formada em 2013, depois que a startup participou de um programa do governo de investimento a fundo perdido. A Eadbox participou do programa de aceleração da Wayra, recebeu mentorias, recursos e estabeleceu contatos com clientes, empreendedores, investidores.

A startup formou parcerias com seus principais fornecedores, como Microsoft, Zendesk (desenvolvedora de *software* com sede nos Estados Unidos) e com a Pipedrive (que auxilia a empresa na área de vendas). A Eadbox tem parcerias com a Algar, que a auxilia nas questões de TI e Telecom, bem como a Amazon, que fornece armazenamento das informações usadas pelos aplicativos.

A Endeavor, a Startup Grid e a Founders são parceiras da Eadbox, onde os sócios dão mentorias aos novos empreendedores que participam destas organizações. A seguir serão apresentados os recursos chave do modelo de negócio.

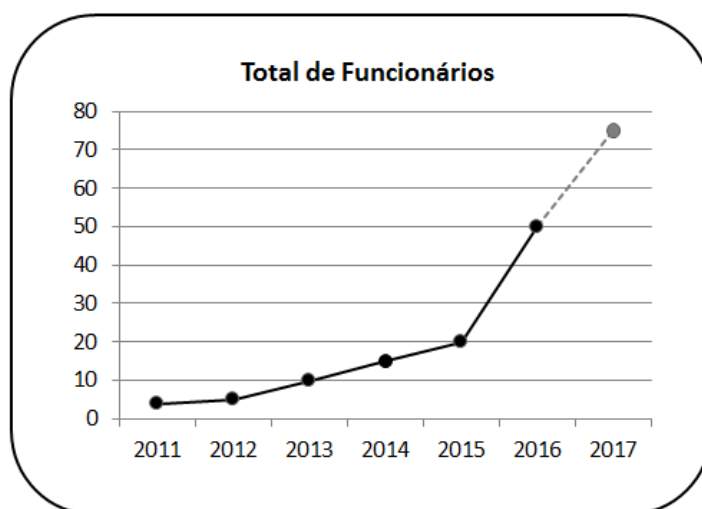
4.3.2.5 Recursos chave

O modelo de negócio da Eadbox possui os seguintes recursos chave: físico, intelectual, humano e financeiro.

1. Físico: ao iniciar o negócio, os empreendedores trabalhavam no andar de cima da loja da mãe de um deles. Com a evolução do negócio os empreendedores puderam locar um espaço maior, o que era imprescindível para alocar a mão de obra que estava em ascensão (FIGURA 25). Em 2016 a empresa locou um espaço ainda maior no centro da cidade de Curitiba para comportar 50 funcionários, e as próximas 25 pessoas que serão contratadas em 2017. Em 2013 a startup também pode contar com o espaço físico cedido pela Wayra em São Paulo, que trouxe o benefício da infraestrutura, da localização e dos relacionamentos que eram estabelecidos naquele local.
2. Humano: de acordo com o Diretor Comercial, os funcionários são o recurso chave da startup.

Recurso Chave é pessoa, porque as pessoas que fazem nossa empresa funcionar. Eu preciso de pessoas geniais aqui dentro com o perfil empreendedor que é o que vai fazer nossa empresa é ser inovadora, que é ser mais veloz, ser mais interessante pra outras pessoas inteligentes virem trabalhar aqui. Os próprios colaboradores falam pros amigos e os amigos querem trabalhar aqui. (Ent. 3).

FIGURA 25 - EQUIPE EADBOX



FONTE: Eadbox (2017).

3. Intelectual: neste quesito, o conhecimento e o banco de dados são os recursos dominantes da Eadbox. Além dos empreendedores terem iniciado seus negócios com conhecimento do mercado, da área, da tecnologia, estabeleceram rotinas de busca por mais informação, aprendizado, que foram disseminados entre os funcionários, e faz parte da cultura da organização. Após detectar conhecimento, inovações, informações, a empresa cataloga e armazena em um banco de dados compartilhado.
4. Financeiro: a empresa participou em 2013 do programa Start-Up Brasil, organizado pelo Ministério de Ciências, Tecnologia e Inovação (MCTI) e recebeu um investimento a fundo perdido no valor de 200 mil reais. Com esse recurso, a startup contratou profissionais para diversas áreas da empresa com intuito de melhorar o produto. Esse valor só poderia ser utilizado para contratação de pessoas, a remuneração das mesmas dependeria do grau de escolaridade e pelo período de 12 meses. Outro recurso financeiro recebido foi da Wayra que, em troca, recebeu um pequeno percentual da Eadbox. Atualmente a empresa trabalha com recursos próprios e nas palavras do Diretor Comercial, "tudo que a gente tem de lucro é 100% reinvestido na empresa". Por fim, a empresa está em processo de negociação para recebimento de um novo aporte financeiro.

A seguir será apresentada a estrutura de custo da startup que envolve os principais dispêndios que a empresa tem com a operação do modelo de negócio.

4.3.2.6 Estrutura de custo

Os principais custos da Eadbox são: recursos humanos, *softwares* e servidores. Os recursos humanos envolvem a contratação e remuneração dos funcionários, como dos que desenvolvem os produtos, que dão suporte e que vendem os licenciamentos de plataforma.

Na estrutura de custo são apontados os custos com *softwares* de gestão e acompanhamento interno, bem como servidores, pois a empresa precisa armazenar em nuvem todos os conteúdos, cursos, treinamentos dos clientes. O próximo elemento é o relacionamento com clientes, que considera os tipos de relação que a organização estabelece com seu cliente.

4.3.2.7 Relacionamento com cliente

Com relação ao elemento relacionamento com o cliente, a Eadbox direcionou seu modelo de negócio com o objetivo de conquistar e, reter clientes e como consequência, ampliar as vendas, seja oferecendo mais produtos, funcionalidades aos clientes da carteira, como sendo indicados por eles para outros clientes.

Os clientes recebem um atendimento personalizado desde o início do primeiro contato. No primeiro momento, o potencial cliente é atendido por um profissional na área de pré-vendas para entender as necessidades do cliente e oferecer os produtos da Eadbox. A partir do momento que o cliente se decide por fechar contrato com a startup, é direcionado para o setor de vendas. Ao fechar o contrato, o cliente recebe a plataforma com todo o conteúdo num prazo de duas semanas. A partir disso, o cliente recebe suporte para qualquer dúvida ou dificuldade que possa apresentar. Os tipos de suporte oferecidos são técnico, financeiro, comercial e consultivo, tanto para os clientes pagantes quanto para os que o estão usando gratuitamente.

Como forma de atrair clientes, a empresa oferece por 15 dias a plataforma para inserção de conteúdos. Além disso, a empresa criou a Academia Eadbox, onde

disponibiliza gratuitamente cursos sobre como criar e vender ensino à distância, como personalizar a plataforma, fazer transmissão ao vivo, entre outros. A abordagem utilizada pela startup estreita os laços com o potencial cliente, uma vez que o alimenta com informações, aprende sobre suas necessidades até concretizar o interesse em adquirir o produto. Então, percebe-se que a Eadbox cria um relacionamento com o cliente antes de estabelecer vínculos contratuais.

Uma vez explanado como a empresa estabelece seus relacionamentos com os clientes, é necessário compreender por quais canais a Eadbox alcança seus clientes e, como esses canais se integram.

4.3.2.8 Canal de distribuição

A startup utiliza de alguns meios para ampliar o conhecimento dos clientes sobre os serviços da empresa. O principal é pelo próprio portal da empresa. Toda vez que uma pessoa acessa a página da empresa passa a ser acompanhada pelos profissionais da Eadbox, e caso sejam identificadas pela área de pré-vendas como potenciais clientes, passam a ser abordados. Ainda, a empresa utiliza de várias técnicas de marketing para atrair e fechar negócios com clientes.

A startup não possui lojas físicas, os contatos e vendas são feitas pela própria equipe da Eadbox, podendo ser por telefone, via web ou pessoalmente. Por fim, o fato de a empresa ter sido acelerada pela Wayra, ampliou sua exposição na mídia, dando visibilidade ao negócio. Além disso, proporcionou credibilidade à empresa perante os olhos do cliente. Nas palavras do Diretor Comercial, “sermos escolhidos também pela Wayra que é do Grupo Telefônica pra sermos acelerados, nos ajudou bastante a questão não só de recurso, mas trazer governança corporativa pra empresa, nos ajudar com contatos, aberturas em outros clientes”. A seguir será apresentado o fluxo de receita, que representa o retorno financeiro da proposição de valor da Eadbox.

4.3.2.9 Fluxos de receita

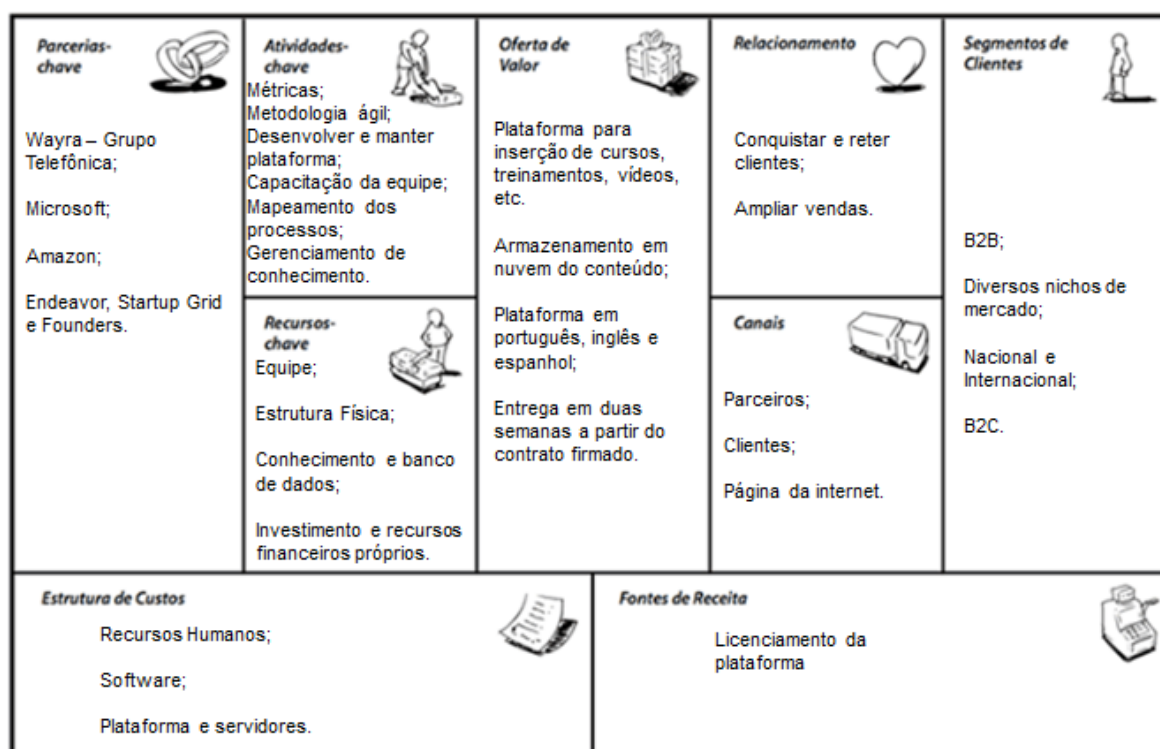
A fonte de receita da Eadbox é o licenciamento da plataforma para que os clientes insiram conteúdo, cursos, treinamentos, vídeo-aulas, entre outros. O

licenciamento permite que a startup obtenha renda a partir da sua plataforma, ou seja, a Eadbox não comercializa cursos ou treinamentos.

A startup oferece precificação fixa e dinâmica. No caso da precificação fixa a empresa dispõe de três pacotes, os quais podem ser escolhidos de acordo com a demanda do cliente. Caso um dos pacotes não atenda a necessidade do cliente, a empresa oferece um atendimento personalizado com precificação dinâmica que vai depender do que será acordado entre as partes.

Com o modelo de negócio desenvolvido em 2012 (FIGURA 26), a startup apresentou um crescimento de 10% ao mês com a previsão de continuar duplicando o crescimento todo ano. Caso a empresa receba o fundo de investimento há a possibilidade de a empresa triplicar o crescimento.

FIGURA 26 - MODELO DE NEGÓCIO - EADBOX

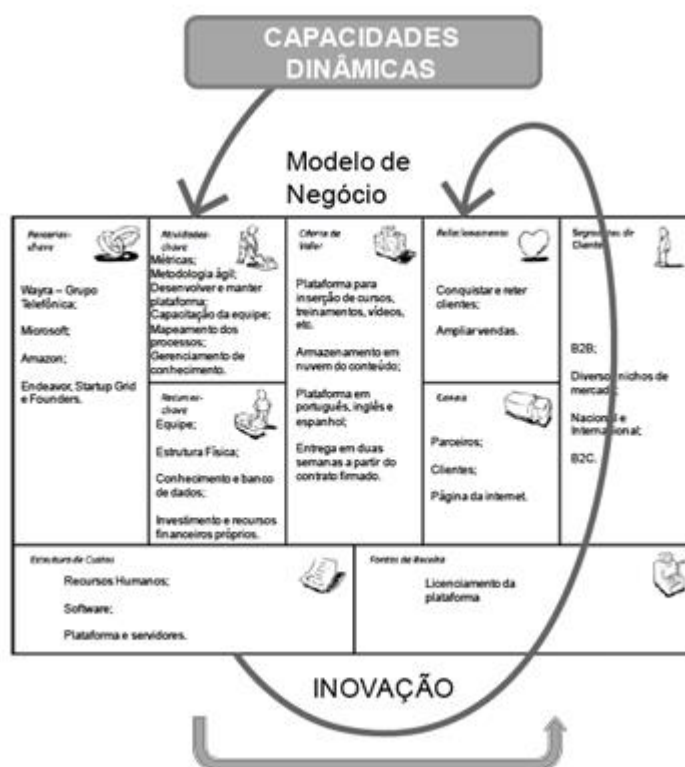


FONTE: A autora (2017).

A ilustração do modelo de negócio apresentado permite perceber que a startup desenvolveu seu modelo de negócio visando à internacionalização das operações e o atendimento a empresas multinacionais, uma vez que criou uma plataforma e central de atendimento bilíngue. A startup, desde o início dos seus negócios, estabeleceu contrato com a Amazon para armazenar os conteúdos dos

seus clientes em nuvem, com a finalidade de disponibilização em tempo integral e redução de espaço com servidores físicos. Os empreendedores já tinham um conhecimento em inovação, tecnologia, estruturação de um modelo de negócio antes de iniciar os seus negócios. Contudo, acreditam que isto não é suficiente para continuar obtendo vantagem competitiva e lucratividade. Assim, por meio dos dados coletados é possível identificar as capacidades de detecção, apreensão e reconfiguração na startup (FIGURA 27).

FIGURA 27 - CAPACIDADES DINÂMICAS NO MODELO DE NEGÓCIO DA EADBOX



FONTE: A autora (2017).

A Eadbox parece apresentar os microfundamentos das capacidades dinâmicas, ou seja, a capacidade de detectar, apreender e reconfigurar. No entanto, isto não indica obrigatoriamente que ela inovou seu modelo de negócio. Ao longo dos seus quatro anos de existência, a organização inovou processos, reconfigurou seus recursos, atividades, rotinas, porém, não inovou seu modelo de negócio. No QUADRO 7 será apresentado o resumo do caso Eadbox com os principais achados nas categorias: detecção, apreensão, reconfiguração e modelo de negócio.

QUADRO 7 – RESUMO DO CASO EADBOX

Categorias de Análise	Eadbox	
Detecção	<p>Área de P&D formalizada, foco em inovação, tendências, novas tecnologias, processos em ciência e tecnologia e realização de experimentos; Análise ambiental para detectar possíveis concorrentes e benchmarking; Monitoramento dos movimentos das referências de tecnologia do mundo, notícias, eventos, feiras, parceiros, literatura sobre inovação disruptiva e educação; Participação em eventos, programas para startups e projetos de empreendedorismo para captar conhecimento, estratégias inovadoras, novos mercados, novas soluções, investimento e network; Compartilhamento de conhecimento entre empreendedores e empresas parceiras; Feedback dos usuários e funcionários sobre o produto, possíveis inovações, necessidade dos clientes e entrega de valor ao cliente.</p>	
Apreensão	<p>Desenhar modelo de negócio; Gerenciamento do conhecimento e armazenamento em banco de dados de sugestões e inovações futuras de forma catalogada; Mapeamento dos processos e métricas; Reuniões entre membros para discutir rotinas organizacionais e todo material identificado com a atividade de monitoramento; Tomada de decisão estratégica entre sócios; Gerenciamento dos gargalos e controle dos recursos específicos; Liderança, comunicação, metas, interesses e incentivos alinhados entre empresa e funcionário aumento no desempenho da organização.</p>	
Reconfiguração	<p>Startup não inovou o modelo de negócio; Inovou processos para atração de novos clientes; técnicas de marketing; funcionalidades no produto; Expandiu o negócio, abrindo uma filial na Argentina para atender a América Latina.</p>	
Modelo de Negócio	Segmento de Clientes	B2B e B2C.
	Proposição de Valor	Licenciamento da plataforma LMS.
	Atividades Chave	Desenvolver e manter a plataforma; capacitar e treinar a equipe; gerenciar conhecimento; métricas de desempenho; mapeamento dos processos e definição de responsabilidades.
	Parceiros Chave	Wayra, Microsoft, Amazon, Zendesk, Pipedrive, Endeavor, Startup Grid e Founders.
	Recursos Chave	Estrutura física, equipe, conhecimento, banco de dados e aporte financeiro.
	Relacionamento com Cliente	Conquistar e reter clientes oferecendo mais produtos, funcionalidades, oferecendo suporte e diferenciais.
	Canal de Distribuição	Site da empresa.
	Estrutura de Custo	Recursos humanos, softwares e servidores.
	Fluxo de Receitas	Três pacotes para o Licenciamento da plataforma LMS e suporte, e mais uma opção de contrato de acordo com a demanda do cliente.

Fonte: A autora (2017).

4.4 CASO 4 – JÁ ENTENDI

Iniciação

A ideia da startup Já Entendi surgiu em decorrência da trajetória profissional e pessoal da fundadora e CEO. A empreendedora decidiu, aos 36 anos, retomar os estudos e se graduar. Como fazia 18 anos que não estudava encontrou muita dificuldade em memorizar o conteúdo das apostilas que havia emprestado do seu filho. No entanto, não era somente o tempo sem estudar que não favorecia o armazenamento do conteúdo. A empreendedora descobriu que tinha déficit de atenção, e para contornar o problema, precisou rever a forma de estudar, criando, sem saber uma metodologia de estudo que propiciava a aprendizagem, de modo que a fez assimilar o conteúdo e ser aprovada no vestibular de uma instituição pública. Após se formar identificou a necessidade de cursar mais uma graduação, uma pós-graduação e um mestrado, ao mesmo tempo, em que trabalhava.

Nesta época seu filho de oito anos teve um acidente vascular cerebral (AVC) e dependia da atenção da mãe para fazer o tratamento e se recuperar. A empreendedora precisava conciliar o tempo com o filho, o trabalho e os estudos e não poderia frequentar as aulas em período integral, por isso decidiu recorrer a sua metodologia de estudo.

A partir desta metodologia de aprendizado, em 2012, a CEO decidiu publicar livros didáticos para sistemas de ensino e aprofundar pesquisas nessa área, inclusive entrevistando professores e alunos. Então surgiu a ideia de sistematizar o processo produzindo vídeo-aulas com esta metodologia de ensino para alunos que se preparam para o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e vestibular.

Já entendi é uma startup de inteligência educacional criada para comercializar uma metodologia de aceleração de aprendizado através de diversas plataformas, como vídeo aulas, jogos educacionais, aplicativos para tablets e smartphones. (Ent. 4).

Estruturação

A empreendedora compartilhou sua ideia com seu filho, cuja formação é em Tecnologia da Computação, e juntos começaram a estruturar a empresa. No

primeiro momento desenharam o modelo de negócio da startup, contrataram um desenvolvedor para criar a plataforma/site e um designer para desenvolver a marca. A empreendedora sugeriu diversos nomes e o Já Entendi foi aprovado. Quando o desenvolvimento do produto já estava na fase final, começaram a trabalhar na divulgação, fazendo campanhas em redes sociais. Optaram por não investir em marketing por não terem orçamento para isso e porque achavam que existia uma demanda garantida para o serviço. Embora tivessem interagido com muitas pessoas, não gerou a quantidade de vendas planejada.

Assim, os fundadores identificaram a necessidade de procurar um investidor para disponibilizar recursos financeiros para investir em marketing, na contratação de pessoas e também para compartilhar conhecimento, expertises, recursos chave que a empresa não tinha internamente. Uma das formas que a empresa utilizou para ganhar visibilidade e buscar investimento foi participando de eventos e concursos de startups. Com isto, a empresa desenvolveu *network* com outros empresários, mentores, ONG, aceleradora, entrevistas em diversas mídias e a incubação na Fiep, adquiriu conhecimento para aprimorar a ideia inicial, assim como ampliar o segmento de clientes atendidos, a proposição de valor da organização e indicação de clientes.

Alavancagem

O modelo de negócio do Já Entendi era exclusivamente *Business to Consumer* (B2C), com base em alunos do ensino médio e candidatos ao vestibular. No entanto, os sócios tinham conhecimento de que se a startup tivesse interesse em aumentar seu faturamento poderia incorporar um novo segmento de clientes, B2B. Desta forma a empresa inovou sua proposição de valor oferecendo cursos para profissionais de diversas áreas com a metodologia de ensino desenvolvida. A empresa validou sua proposta de valor aplicando seus cursos aos pedreiros da Vila Olímpica no Rio de Janeiro. Embora a empresa tenha obtido êxito com este trabalho, não tinham uma métrica para atestar o quanto a metodologia empregada era mais eficiente que os métodos tradicionais de ensino e também não podiam mostrar os vídeos feitos para o cliente porque eram confidenciais. Para contornar este problema, a empresa decidiu produzir vídeos gratuitos para demonstrar seu produto aos potenciais clientes. Recebiam o material do futuro cliente, produziam o

vídeo com o treinamento e apresentavam aos profissionais da empresa. O resultado disso foi o fechamento de vários contratos corporativos que superaram as vendas dos produtos vendidos para pessoas físicas. Só foi possível produzir os cursos sem ser remunerados por eles porque a empresa recebeu um aporte de capital em 2013. O valor recebido também permitiu que a startup se mudasse para um local exclusivo e contratasse profissionais especializados.

Apresentam-se sob este prisma, os microfundamentos identificados na organização e o modelo de negócio, de acordo com os nove elementos do Canvas.

4.4.1 Microfundamentos das Capacidades Dinâmicas

Por meio dos dados obtidos nas entrevistas, e-mails, Skype, WhatsApp, análise documental, publicações na imprensa e observação serão apresentados os microfundamentos das capacidades dinâmicas identificados na startup, detecção, apreensão e reconfiguração.

4.4.1.1 Detecção

A capacidade do Já Entendi em sentir e detectar as oportunidades e ameaças existentes no mercado, no modelo de negócio e na tecnologia foi analisada sob a perspectiva do trabalho de Teece (2007). O autor relata quatro elementos que compõem o microfundamento detecção: processos na área de P&D para buscar novas tecnologias; processos de desenvolvimento em ciência e tecnologia exógenas; processos para identificar novos fornecedores e inovação; e processos para explorar novos mercados e inovação, bem como necessidades ocultas dos clientes. Estes quatro elementos podem ser identificados no Já Entendi enquanto estava se estabelecendo como empresa, e durante sua trajetória alguns processos predominavam.

A partir da sua dificuldade pessoal da empreendedora e depois por meio de pesquisas acadêmicas e experimentos, identificou a necessidade de propagar a metodologia de aprendizagem que criou. A empreendedora percebeu uma necessidade do mercado que não estava sendo satisfeita, pois as empresas que faziam videoaulas preparatórias para o Enem e vestibular utilizavam o método tradicional de ensino, — professor falando com o vídeo. Seu trabalho de pesquisa e

desenvolvimento, atrelados à tecnologia, foi realizado antes de haver um departamento de P&D&I estruturado.

A gente tem que estar atento o tempo inteiro à inovação. A qualquer momento alguma coisa nova vai surgir. O Já Entendi ele efetivamente começou em agosto e setembro, a gente começou com tudo mesmo em janeiro e a gente já mudou, tá porque [...] e daqui há três meses provavelmente o Já Entendi seja outro. Sempre com esta mesma metodologia, sempre com essa mesma história de pensar no design muito forte, na estética, tá? A estética pra mim é fundamental, pensar nas cores, pensar nos desenhos, pensar na humanidade, isso é uma outra coisa que a gente pensa, mas daqui três meses talvez a coisa seja totalmente diferente (Ent. 4).

A empresa estabeleceu uma rotina de buscas por informação, conhecimento, desenvolvimento em ciência e tecnologia, com o intuito de aumentar sua vantagem competitiva e reduzir riscos. Segundo Leih e Teece (2016), monitorar a interface entre a organização e o ambiente, faz parte da capacidade de detecção. A empresa desenvolveu rotinas de monitoramento, como participação em eventos e concursos de startups, aceleradoras, incubadoras, programas para startups, compartilhamento de conhecimento entre empreendedores e sugestões dos clientes.

O Já Entendi participou de diversos eventos e concursos de startups, como o “Desafio Senai de Inovação” em 2012. As três melhores startups foram designadas ao “Desafio Brasil” realizado em São Paulo em 2013. Aquela oportunidade proporcionou visibilidade à marca, contato com mentores e a possibilidade de incubação na Fiep. A empresa também participou do 1º Concurso Nacional de Startups Conaje & Anjos do Brasil, e obteve o terceiro lugar. Na sequência, a empresa foi convidada para participar do “Visão de Sucesso”, programa da Endeavor, que se interessou pela história da startup. “Esse programa, ‘Visão de Sucesso’, eram encontros quinzenais em São Paulo, que tinham por objetivo apresentar para as startups de impacto social, mais sobre a base da pirâmide”. (Ent. 5). A Endeavor também disponibilizava material, mentorias que somados aos estudos de mercado feito pelos empreendedores do Já Entendi, identificaram a oportunidade de alterar o segmento de clientes alvo, que era B2C, para B2B. Essa alteração do segmento geraria uma inovação em todo o modelo de negócio, como nos componentes: proposição de valor; atividades, parcerias e recursos chave, estrutura de custos, relacionamento com cliente, bem como fluxo de receitas.

A startup também concedeu entrevistas para a Harvard Business Angels, ao programa “Como será?” da Rede Globo de Televisão, à Revista Pequenas Empresas, Grandes Negócios. As aparições na mídia propiciaram visibilidade perante os investidores, empresários e clientes.

Outra forma da empresa detectar oportunidades e focar na capacidade de aprendizagem foi por meio do programa de aceleração 500 startups, nos Estados Unidos, em 2014, por um período de seis meses. O programa ofereceu espaço físico para a equipe trabalhar, investimento-anjo, redes e mentorias sobre as diversas áreas da empresa, modelo de negócio de acordo com a estratégia da empresa, desenvolvimento de processos, necessidades ocultas e inovação. O programa subsidia também o deslocamento da equipe, sua manutenção no Vale do Silício, e em troca, recebe uma participação das ações da empresa.

Entre as formas de monitorar o mercado, os empreendedores citam as consultas realizadas aos concorrentes. O CTO também costuma ler reportagens sobre startups americanas na área de educação, empresas de tecnologia em educação, e compartilhar conhecimento com outros empreendedores de startup no Brasil.

Tudo que é possível de fonte de informação a gente vai [...] é um trabalho que eu pelo menos não me canso de [...] pesquisar, de ver. Até de vez em quando eu tenho que parar um pouco pra [...] poder me concentrar no trabalho porque eu sou muito, bem viciado em informação, em coisas relevantes para o negócio. (Ent. 5).

Outra forma de monitorar o mercado é por meio dos clientes. O CTO da startup relatou que um cliente, que atua no Ceará e no Rio de Janeiro, contribuiu com a parte tecnológica da empresa sugerindo inovações na plataforma de vídeos. Segundo o CTO, esse “cliente ajudou a montar e modelar a plataforma de um jeito que fosse interessante para os usuários”. Neste caso, os usuários a que o CTO se refere não são os usuários finais, que irão fazer os cursos e treinamentos, e sim aqueles que farão a gestão do painel administrativo e a gestão dos alunos. “Aí a gente [...] teve muito *insight* deles pra melhorar, pra criar relatórios, pra enfim criar ferramentas que [...] ajudassem eles a administrar [...] esses cursos.” Os usuários auxiliam na criação de aplicativos para administração de cursos, criar ferramentas para acompanhar a regularidade na execução dos cursos e treinamentos, que têm períodos obrigatórios para serem realizados pelos funcionários. Caso algum

funcionário não realize o treinamento, a empresa será multada. “Então eles sugeriram pra gente a criação de um produto pra gestão dos currículos.” (Ent. 5).

Outras sugestões que a empresa recebe são sobre os novos produtos e a respeito de cursos prontos sobre diversos temas. A empresa recebe sugestões de temas, como qualidade de vida, planejamento de gravidez, cuidados com a coluna (como levantar peso, sentar em frente do computador).

A detecção também acontece por meio dos profissionais do Já Entendi que, segundo o CTO, têm conhecimento sobre todas as áreas da organização e, por isso, suas funções são flexíveis. Desta forma, os profissionais compartilham seus conhecimentos uns com os outros, e buscam informações externamente para auxiliarem na inovação da organização. A contribuição dos profissionais também acontece na criação dos processos e na produção dos vídeos com base em suas experiências.

A detecção das oportunidades é seguida pela necessidade da empresa de apropriá-las. (TEECE, 2007). A seguir, será apresentado como a empresa aproveita e captura as oportunidades detectadas, por meio das atividades de monitoramento.

4.4.1.2 Apreensão

Apreender ou aproveitar as oportunidades versa em integrar o conhecimento (Verona e Ravasi, 2003) e foi isso que o Já Entendi fez, após participar de eventos e concursos. A startup integrou o conhecimento obtido pelas instituições de ensino e pesquisa, ONGs, relacionamento com outros empreendedores, informações no mercado, investimentos, somou estes conhecimentos com os internos da organização, de forma a reforçar a tomada decisão, melhorar os processos, estruturar a empresa e dar escalabilidade ao modelo de negócio.

Assim, seguindo esta lógica, Teece (2007) acredita que para apreender ou aproveitar as oportunidades, é necessário ter estruturas empresariais, procedimentos, projetos norteados por quatro elementos, delinear o modelo de negócio, selecionar os limites que a empresa controlará os recursos, montar protocolos de decisão e construção de lealdade e compromisso. O primeiro elemento, que é o modelo de negócio, a startup inovou ao identificar que o segmento de clientes B2B seria mais lucrativo que o segmento de clientes B2C. A empresa precisou redesenhar seu modelo de negócio para ilustrar a nova

proposição de valor, a estratégia de comercialização do produto, canal de distribuição, atividades, parceiros e recursos chave, estrutura de custo, investimentos, enfim todos os elementos que envolviam a forma com que a empresa atendia às necessidades dos clientes.

A partir dos conhecimentos absorvidos participando do programa “Visão de Sucesso” a organização recebeu uma indicação de cliente corporativo. Este foi o seu primeiro contrato voltado para o segmento B2B. A empresa desenvolveu o produto, nova página na internet, alterou a plataforma, a logomarca, contratou pessoas para atender este novo segmento de clientes.

Com relação à seleção dos limites, a empresa controla ativos específicos e gargalos. A empresa tem uma estrutura enxuta com 15 funcionários, mas como esses profissionais têm conhecimento multidisciplinar, a empresa consegue entregar os produtos para os clientes com a qualidade e velocidade solicitada.

“As startups tendem a sair da zona de conforto, do ambiente comum das entregas [...] E numa organização como a Natura, que está em constante evolução, os fornecedores têm que ser flexíveis [...] O ganho mais evidente foi a agilidade na entrega e a flexibilidade para alterar um material de um dia para o outro, para mudar o rumo no meio do caminho. Com a Já Entendi, entregamos um projeto de treinamento presencial em tempo recorde. Em seis semanas já tínhamos todo o desenho estruturado, um trabalho que costumava demorar cerca de três meses.” (Maily Ferraresi, Natura).

A empresa também apresenta gerenciamento e captura com a co-especialização, pois se alia a empresas para criar valor ao seu produto e para seu cliente, combinando recursos e competências que cada uma possui. Isto foi mostrado quando o Já Entendi estabeleceu parceria com um cliente (empresa da área de energia elétrica) que sugeriu o desenvolvimento de recursos na plataforma para a gestão administrativa dos funcionários. Além disso, o Já Entendi também realiza cursos personalizados de acordo com a necessidade de seus clientes, para isso precisa ter acesso a conteúdos internos da organização, apostilas, informações confidenciais e juntas desenvolvem os vídeos ou cursos presenciais.

A startup não apresenta formalidades com relação às reuniões diárias, mensais, mas está continuamente compartilhando informação entre os membros da empresa. A organização aproveita as oportunidades identificadas, mas não têm estruturas empresariais formais para isso. A empresa possui uma lista com os cursos de prateleira que pretende produzir, mas recebe sugestões ou demandas por

outros cursos e coloca numa ordem de produção. No caso do cliente garantir que vai comprar o produto assim que for produzido, a startup prioriza a produção e entrega o material. Esta decisão é discutida internamente, sem formalidades de pauta. Esta apreensão rápida está de acordo com a percepção de Leih e Teece (2016), que afirmam ser necessária a “priorização clara e execução rápida e perspicaz”. A startup desenvolveu, há dois meses, em sua página na internet, uma caixa de busca visando entender o que os clientes estão almejando. Assim forma-se um banco de dados para armazenar as demandas e sugestões recebidas pelo site, as quais são analisadas, quantificadas e colocadas em ordem de prioridade. Desta forma, percebe-se que a empresa está buscando estruturar a empresa, criar procedimentos e protocolos de decisão.

Quando a empresa detecta uma oportunidade para inovar um produto ou serviços faz um mínimo produto viável (MVP) internamente, e aplica na empresa para validar junto ao cliente.

O Já Entendi tem uma gestão aberta, o que condiz com o quarto elemento, lealdade e compromisso.

Então quando acontece algum problema a gente abre pra todo mundo, a gente expõe, se é um problema, desde problema financeiro, quanto problema interno ou problema com cliente, a gente normalmente abre pra todo mundo, e afinal acaba que o grupo se empenha e a gente acaba resolvendo. (Ent. 4).

Após a apropriação é necessário reconfigurar, transformar, recombina os ativos e estruturas organizacionais, a fim de manter a forma evolutiva do negócio. (TEECE, 2007). A seguir, consta a reconfiguração estabelecida pelo Já Entendi a partir das oportunidades apreendidas.

4.4.1.3 Reconfiguração

A reconfiguração pode ser no modelo de negócio, dos ativos, nas rotinas para a eficiência operacional, nas atividades. (TEECE, 2007). A reconfiguração do modelo de negócio do Já Entendi partiu de um dos epicentros, segmento de clientes, quando a empresa identificou a oportunidade de atender os clientes de pessoa jurídica prioritariamente. Foi preciso, então, que a organização reconfigurasse também sua proposição de valor, os seus recursos, atividades, parceiros chave,

canal de comunicação e distribuição, estrutura de custos e o fluxo de receitas da organização.

A proposição de valor do Já Entendi para o segmento de pessoa física consiste em videoaulas com conteúdo de 13 disciplinas do ensino médio: Redação, Artes, Língua Portuguesa, Literatura, Matemática, Biologia, Física, Química, Ciências Humanas e Suas Tecnologias, Filosofia, Geografia, História, Sociologia, além de resumo de livros. A empresa também disponibiliza, na sua página da internet, apostilas e provas respondidas. No entanto, para atender aos clientes B2B, foi necessário personalizar as videoaulas com o conteúdo solicitado pelas empresas. Já com o primeiro contrato B2B fechado, a empresa criou nova página na internet, alterou a plataforma, desenvolveu a nova logomarca com a denominação de Já Entendi Profissões e contratou pessoas para dar suporte a essa nova demanda.

O Já Entendi desenvolveu parcerias com a Endeavor, o Sebrae, o Senai e outros empreendedores. Cabe ressaltar que foi por meio de uma parceria com a Endeavor, no programa “Visão de Sucesso”, que a startup fechou seu primeiro contrato de pessoa jurídica, e iniciou o processo de aporte de capital com um investidor.

A startup reconfigurou suas atividades chave: produção de videoaula; desenvolveu métricas para mensurar a eficiência dos cursos com a metodologia de aprendizado do Já Entendi; gestão de parceiros; Metodologia Ágil para execução das atividades; treinamento dos funcionários; mapeamento dos processos e monitoramento do serviço e produto entregue.

A estrutura de custos da startup precisou ser readequada em diversos pontos como reestruturação da plataforma, página da empresa na internet, manutenção das mesmas, contratação de profissionais e infraestrutura.

O Já Entendi reconfigurou seus recursos visando não apenas conquistar clientes, mas com o propósito de retê-los e ampliar as vendas. A retenção de clientes B2C é baixa, bem como a venda de novos serviços, pois quando aprovados no vestibular não precisam mais consumir as videoaulas. Ao passo que clientes B2B têm mais oportunidade de vendas e retenção porque precisam de treinamentos para profissionais contratados, aperfeiçoamento, cursos obrigatórios por lei.

Ainda, no novo modelo de negócio o fluxo de receitas deixou de ser apenas taxa de assinaturas e passou a gerar receitas por produto entregue. Por fim, percebe-se no Já Entendi inovações nos elementos do modelo de negócio

propulsionadas pela detecção, apreensão e reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis da startup. Na próxima subseção será apresentada a inovação do modelo de negócio do Já Entendi.

4.4.2 Capacidades Dinâmicas e a propulsão da Inovação do Modelo de Negócio

Por meio dos microfundamentos das capacidades dinâmicas, detecção, apreensão e reconfiguração, a startup inovou seu modelo de negócio. A inovação do modelo de negócio do Já Entendi partiu do segmento de clientes, e se estendeu por todos os outros elementos. A startup oferecia produtos para clientes B2C quando identificou uma oportunidade para inovar e entregar produtos, com sua metodologia de aprendizado para o segmento de clientes B2B. Para Osterwalder e Pigneur (2010), a inovação pode partir de um único epicentro, — neste caso, os clientes — e afetar os outros componentes do modelo de negócio. A seguir serão apresentadas as inovações encontradas em cada elemento do Canvas.

4.4.2.1 Segmento de clientes

A empresa iniciou seu negócio atendendo aos clientes de pessoa física que prestariam vestibular ou realizariam a prova do Enem.

No segundo semestre de 2013, a empresa inovou seu modelo de negócio, focando prioritariamente no B2B com o intuito de melhorar seu fluxo de caixa.

No início da empresa, o Já Entendi elaborou um plano de negócio definindo o público alvo, os pré-vestibulandos com acesso à internet, com idade entre 15 e 20 anos, das classes B e C, que almejavam cursar uma faculdade para melhorar sua condição de vida; além disso, o Já Entendi tinha a pretensão de ter maior influência nas regiões Norte e Nordeste, além de cidades do interior das regiões Sul e Sudeste.

Hoje são em torno de 5,7 milhões de inscritos no ENEM. Baseando-se na média de penetração de internet nos lares brasileiros que é de 40%, temos um público potencial de 2 milhões, sendo que o número de usuários cresce 8% ao ano. (Já Entendi, 2012).

A partir desse novo modelo de negócio voltado para o segmento de clientes B2B (FIGURA 28 com a logomarca de acordo com o cliente), a startup passou a atender outros nichos de mercado, como indústria de cosméticos, redes de supermercado, instituições de ensino e pesquisa, telefonia e internet, pequenas e médias empresas e engenharia e construção. A seguir será descrita a proposição de valor, que consiste nos produtos e serviços que a empresa cria com a finalidade de entregar valor para o segmento de clientes validados.

FIGURA 28 - LOGOMARCA DOS SEGMENTOS DE CLIENTES



Fonte: Já Entendi (2016, 2017).

4.4.2.2 Proposição de valor

Em 2012, a startup montou seu primeiro modelo de negócio, com o intuito de propagar a metodologia de aprendizado desenvolvida pela CEO, a alunos de ensino médio por meio de videoaulas. A metodologia abarca diversas práticas com o desígnio de direcionar a aprendizagem, como andragogia, heutagogia, *storytelling*, neurolinguística, *design* instrucional e mapas mentais. Então, para iniciar o negócio e validar a proposta de valor, os empreendedores contrataram desenvolvedor e design para criar a plataforma, e o portal para inserir os vídeos. Naquele momento, a empresa contava com quatro pessoas, sendo dois deles os próprios fundadores. A

empresa passou a oferecer videoaulas com conteúdo de disciplinas do ensino médio: Redação, Artes, Língua Portuguesa, Literatura, Matemática, Biologia, Física, Química, Ciências Humanas e suas tecnologias, Filosofia, Geografia, História, Sociologia, além de resumo de livros. A empresa também disponibilizou, na sua página da internet, apostilas e provas comentadas.

Para atender aos clientes B2B, foi necessário personalizar as videoaulas de acordo com a demanda da empresa. Com o primeiro contrato B2B fechado, a empresa criou nova página na internet, alterou a plataforma, desenvolveu a nova logomarca com a denominação de Já Entendi Profissões, e contratou pessoas para dar suporte a nova demanda. A empresa produziu o conteúdo e treinou os profissionais da empresa contratada de forma presencial, — outra inovação da empresa, que até então só disponibilizava conteúdos *online*.

E a gente fez o primeiro trabalho com toda vontade de ser o melhor trabalho do mundo e isso foi muito importante também. A gente fez aquele trabalho com muita vontade, sabendo que aquilo era uma oportunidade de entrar num grande mercado e a gente teve resultados muito bons nesse primeiro treinamento. Então a gente fez aplicação nas primeiras turmas lá no Rio de Janeiro, na Vila Olímpica e foi um mega sucesso e o pessoal que tava [...] no treinamento aprendeu muito bem, teve uma, um aprendizado muito próximo de 100%. (Ent. 5).

Ainda, para atender ao segmento de clientes B2B, a empresa também desenvolveu cursos de prateleira. No portal constam mais de 28 opções de cursos prontos para serem adquiridos, exemplos na FIGURA 29.

FIGURA 29 - PRODUTOS PARA SEGMENTO B2B



Fonte: Já Entendi (2017).

O departamento de P&D criou uma caixa de busca no portal da empresa e todas as pesquisas feitas pelos usuários ficam armazenadas em um banco de dados que quantifica as demandas que posteriormente serão utilizadas pela startup para desenvolver novos cursos.

Na hora que você entra no Já Entendi, a primeira coisa que tem ali é uma caixa de busca, esta caixa de busca ela é visando entender o que as pessoas estão buscando. Então aquilo ali eu tô, eu tô registrando todas as consultas que tem ali na, naquela caixa e pra me ajudar na priorização (Ent. 5).

A startup também tem buscado aperfeiçoar os produtos entregues reconfigurando seus recursos internos somados ao conhecimento buscado externamente. Exemplo disso foi a parceria que fizeram com um cliente com sedes no Ceará e no Rio de Janeiro, que sugeriu melhorias no painel administrativo e colaborou para as implementações na plataforma. Por meio da nova ferramenta, os gestores das empresas contratantes poderiam fazer a gestão dos cursos realizados pelos profissionais da empresa.

[...] então RH viu [...] jogou a possibilidade da gente desenvolver um produto que ajudassem eles a fazer gestão de cursos. Porque eles têm cursos obrigatórios, são as NRs [Normas Regulamentadoras], por exemplo, são as normas regulamentadoras algumas vezes em um ano, algumas vezes em dois anos. E eles que precisam fazer esse controle porque se bate a fiscalização e tem algum funcionário que tá com as NRs vencidas quem toma multa é a empresa. Então o que acontecia na empresa? Acontecia que a gestão [...] não tinha um padrão de controle desses vencimentos. [...] Então eles sugeriram pra gente a criação de um produto pra gestão do, dos currículos. (Ent. 5).

Após entender a apresentação da proposição de valor da startup, é necessário discutir as principais atividades para entregar valor aos seus clientes.

4.4.2.3 Atividades chave

No modelo de negócio inicial do Já Entendi constavam três atividades chave: produção de videoaula com metodologia própria, desenvolvimento e manutenção da plataforma e o ciclo do produto.

1. Produção de vídeo aula com a metodologia de aprendizado do Já Entendi.

Seguimos as questões norteadoras do MEC para desenvolver um material que proporcionasse apoio ao ensino com as características de cursos *online* dando condições para o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos, mas de forma diferente. Procuramos nos apoiar em diferenciais didáticos e estéticos para fornecer aos alunos condições de interação e aproximação dos temas abordados. (Já Entendi, 2012).

2. Desenvolver e manter plataforma: a plataforma foi criada por um desenvolvedor e por um designer terceirizado, sob coordenação do CTO. A manutenção e melhorias realizadas na plataforma também foram de responsabilidade do CTO.

E ela [CEO] acabou assumindo boa parte da criação, então ela foi atrás de desenvolvedor pra me ajudar no desenvolvimento, ela foi atrás de designer pra criar a marca. [...] E enfim ela que deu todo o ponta pé inicial quando eu tava trabalhando, mas eu fui dando todo o apoio tecnológico na época pra poder [...] garantir que isso acontecesse, [...] desde criação de redes sociais até fazer um briefing com o desenvolvedor pra poder ter um site que fosse bom de manter, que eu pudesse dar continuidade depois, que por mais que foi terceirizado o primeiro desenvolvimento eu [...] prontifiquei depois de desenvolvido pra fazer melhorias e avanços na tecnologia. (Ent. 5).

3. Ciclo de vida da produção e entrega do produto.

Quando o Já Entendi inovou seu modelo de negócio, implantou a atividade de produção de cursos personalizados e de prateleiras B2B. Além disso, desenvolveu alguns processos que estão relacionados às atividades chave, como: métricas para mensurar a eficiência dos cursos do Já Entendi comparada a proposta padrão de ensino; gestão de parceiros; Metodologia Ágil para execução dos

processos; treinamento dos funcionários; mapeamento dos processos e gerenciamento de conhecimento.

1. Produção de cursos personalizados e de prateleiras: a empresa tem rotinas para a produção dos cursos. Os personalizados são de acordo com a demanda do cliente, que geralmente apresenta apostilas, materiais e, então, criar os vídeos. Para os cursos de prateleira existe um roteiro desenvolvido pela equipe do Já Entendi com as etapas: criação, arte, execução e edição. Esses cursos são feitos de acordo com a demanda corrente de mercado e uma ordem de prioridades já estabelecida.
2. Métricas: o Já Entendi desenvolveu métricas para mensurar a eficiência dos seus cursos. Quando algum cliente solicitava comprovantes de que seus cursos eram mais eficazes a empresa não tinha como apresentar os materiais já desenvolvidos, por se tratar de conteúdo sigiloso; então, a solução encontrada foi criar vídeos gratuitos com o material do potencial cliente para demonstrar o trabalho.
3. Gestão de Parceiros: a startup tem parceria com o Sebrae, Fiep/Senai (onde já ficaram incubados), Endeavor (que proporciona mentorias, consultorias e rede de relacionamento), com a aceleradora 500 startups, que proporcionou um programa de aceleração no Vale do Silício, e outros relacionamentos com empreendedores.
4. Metodologia Ágil: incorporada pelo CTO da startup para gestão e planejamento dos materiais.
5. Treinamento dos funcionários: cada novo membro recebe um treinamento para aprender sobre as funções e sobre a empresa.
6. Desenhar processos e definir responsabilidades: a startup utiliza diversas formas para desenhar a sua estratégia de negócio, como plano de negócio, modelo de negócio canvas, análise swot. De acordo com a CEO, as inovações nos processos da organização acontecem continuamente, em busca de otimização dos custos, para tornar o atendimento mais assertivo, melhorar a qualidade e a escalabilidade do negócio. Além de buscar sugestões dos funcionários mais experientes, que inspiram a equipe em processos mais assertivos, que cobrem todas as pontas da produção do produto.

7. Gerenciamento de conhecimento: a empresa possui rotinas de busca visando oportunidades de inovação, melhorias e ameaças; a partir disso fazem reuniões para discussão. Armazenam essas informações em banco de dados, para absorção e direcionamento futuro. A startup também visa o compartilhamento de conhecimento com outros empreendedores, mentores e instituições como Senai e Sebrae. A empresa utilizava ferramentas de terceiros para fazer a gestão de projetos, mas de acordo com o CTO esses artefatos não possibilitavam aos empreendedores identificar quanto tempo foi gasto em cada etapa da produção de um vídeo (roteiro, operação, filmagem, edição, validação com o cliente). Assim, o departamento de P&D&I está testando uma ferramenta criada internamente que permitirá a mensuração.

Eu e minha equipe de TI, a gente desenvolveu ferramentas de gestão de projeto. Então hoje a gente está mapeando tudo o que é feito aqui dentro através da nossa ferramenta e isso tá gerando um banco de dados pra gente futuramente colocar uma inteligência em cima. Então hoje eu sei quantos vídeos foram feitos por ano. Então eu não tenho uma métrica exata por mês porque isso varia muito. Mas por ano eu já tenho dois anos de histórico então eu consegui medir isso. Então eu tenho mais ou menos a produtividade que cada um consegue entregar, cada editor consegue entregar, cada ator consegue entregar, cada roteirista consegue entregar, mas [...] não tá ainda é definido, mas o passo mais importante que a gente deu nesse sentido foi criar a ferramenta pra poder (...) medir isso de forma automática. (Ent.5).

Na próxima subseção, será apresentado o elemento do modelo de negócio, parceiros chave.

4.4.2.4 Parceiros chave

Parceria foi a forma que o Já Entendi encontrou para ter acesso ao conhecimento não encontrado dentro da organização, para desenvolver relacionamentos e ter acesso às fontes de investimento. As principais parcerias são: Endeavor; Fiep/Senai; 500 Startups e CEOs e empresários.

1. 500 Startups: o Já Entendi participou da oitava rodada do programa de aceleração da 500 Startups, que selecionou 28 startups mundiais. A duração do programa foi de seis meses, e envolveu aporte financeiro

para deslocamento e manutenção da equipe ao Vale do Silício, e apoio intelectual para desenvolvimento do negócio.

2. Endeavor: a startup participou do programa “Visão de Sucesso”, em 2013, e do “Promessas”, em 2016, oferecido pela Endeavor, que disponibiliza programas de mentorias, conteúdo, *network* com outros empresários. Como o CTO afirma “a Endeavor sempre foi uma fonte de consulta e inspiração pra a gente”, e explicou que “entrar na Endeavor me abriu acesso a vários mentores do mercado de TI”.
3. Fiep/Senai: a startup participou do “Desafio Senai”, que resultou em contatos com mentores, como explicou o CTO: “O ‘Desafio Senai’ já nos deu um *network* bacana aqui em Curitiba, já nos colocou em contato com mentores, nos deu a possibilidade de participar da incubadora da Fiep também lá do Senai”. Além de incubação na Fiep e acesso a clientes, CEO complementou: “(...) o nosso maior cliente que é a Natura [...] veio por indicação do Senai, da incubadora”.
4. CEOs e empresários: compartilhamento de conhecimento sobre TI, mercado, negócios. Cria a oportunidade para que se absorva o que faz sentido para a empresa e indica testes para novos produtos e serviços.

Além das parcerias chave, a empresa necessita de recursos chave para que o modelo de negócio possa funcionar. Esses recursos são discutidos a seguir.

4.4.2.5 Recursos chave

No primeiro modelo de negócio do Já Entendi, os recursos chave são:

1. Recursos humanos: a equipe como um todo. A empresa iniciou suas operações com quatro pessoas, — os dois sócios e mais dois funcionários. No primeiro modelo de negócio, as contratações de terceiros para desenvolver a plataforma, portal, logomarca foram recursos chave. Por fim, os mentores que a empresa conheceu por meio dos eventos e concursos foram decisivos para a inovação do segmento de clientes.

Abriu nosso leque de possibilidades até no começo a gente não tinha muita certeza se este seria o caminho só que a gente começou a incorporar isso no discurso porque fez sentido pra gente e através

dessa mentoria específico que fez a gente olhar pra outras possibilidades e futuramente fez a gente virar o que a gente é hoje, que é voltado totalmente para o mercado profissional. (Ent. 5).

2. Recursos intelectuais: conhecimento da metodologia de aprendizagem e sua execução por meio de videoaulas.

Com a inovação do modelo de negócio, a empresa acrescenta os recursos indispensáveis para o crescimento da organização:

1. Recursos intelectuais: conhecimento da metodologia de aprendizagem e execução por meio de videoaulas, e cursos presenciais; marca; banco de dados para apreender as informações detectadas.
2. Recursos físicos: o Já Entendi começou dentro da casa da empreendedora. Por questões de segurança, o fato das operações da startup serem dentro da casa, inibia a contratação de profissionais que não fossem de sua rede de contatos. Com o aporte de capital, foi possível alugar um espaço físico e, conseqüentemente, contratar pessoas qualificadas fora da rede de contatos.
3. Recursos Humanos: equipe multifuncional. “A nossa equipe é enxuta, ninguém faz uma coisa só, todo mundo trabalha em tudo.” (Ent. 4).
4. Recursos Financeiros: aporte de capital que permitiu a contratação de pessoas, locação de imóvel, marketing e vendas. A empresa recebeu um investimento em 2013, o segundo em 2013, e o terceiro em 2016.

O próximo elemento do Canvas a ser explicado é a estrutura de custos que envolve os principais dispêndios que a empresa tem com a operação do modelo de negócio.

4.4.2.6 Estrutura de custo

A empresa possui custos fixos tais como: plataforma; remuneração dos funcionários; automatização de processos, vendas e manutenção do negócio.

Já os cursos personalizados, apresentam maior custo pelos recursos disponibilizados, inclusive porque despendem mais tempo da equipe.

O próximo elemento é o relacionamento com clientes que considera os tipos de relação que a organização estabelece com seu cliente.

4.4.2.7 Relacionamento com clientes

No modelo de negócio inicial, a organização visava conquistar clientes e utilizava uma rede social para divulgar os produtos do Já Entendi. Construiu uma relação com seus clientes por meio de *self service*, pois a empresa fornecia todos os meios para os usuários finais se servirem das videoaulas.

Quando a empresa inovou seu modelo de negócio, já havia identificado a necessidade de reter os seus clientes e ampliar as vendas. A retenção dos clientes B2C costumava ser nula é baixa, pois a partir do momento que o aluno fosse aprovado para cursar uma faculdade deixaria de contratar as videoaulas. A retenção de clientes B2B é possível porque as contratantes precisam de treinamentos para seus funcionários, desenvolvimento e aperfeiçoamento, cursos obrigatórios por lei, entre outros.

A empresa adicionou ao *self service* os serviços automatizados, pois o cliente, além de poder escolher a faixa de assinatura, passa a ter acesso a serviços personalizados, bem como incluir suas necessidades, e na sequência receber um retorno da empresa. A demanda do cliente é direcionada para um banco de dados para ser analisado e o cliente recebe um retorno da startup.

Para os clientes B2B, a empresa também estabelece relacionamento por meio da cocriação (os clientes colaboram com novos projetos da startup) e da assistência pessoal dedicada pela qual os clientes são atendidos pessoalmente pela CEO ou CTO do Já Entendi.

Há clientes do Já Entendi que entendem o relacionamento como uma parceria como relata Mikael Soares, da Natura Startups: “Para a Natura, a decisão de trabalhar com startups reflete uma estratégia de longo prazo, e a parceria com a Já Entendi mostra claramente o acerto dessa escolha”. O relacionamento entre o Já Entendi e a Natura é um exemplo de assistência pessoal dedicada.

Foram visitados parques, incubadoras e aceleradoras e, no balanço final, destacaram-se cinco empreendimentos inovadores. Um deles era a Já Entendi, de Curitiba, especializada em inteligência educacional. Pouco mais de um ano depois, essa pequena empresa já desenvolveu nada menos do que cinco projetos na Natura, o que prenuncia um relacionamento de longo

prazo e reflete a disposição da companhia de transformar startups em parceiros efetivos. (Natura, 2017).

Após entender os tipos de relacionamento que a empresa optou estabelecer com seus clientes, é necessário analisar os canais pelos quais os clientes são atendidos, e como a empresa alcança seus clientes, como esses canais se integram.

4.4.2.8 Canal de distribuição

A startup identificou a necessidade de ampliar os meios de divulgação da sua marca e dos produtos e apreendeu diversos meios para ampliar o conhecimento dos clientes sobre a empresa. No primeiro modelo de negócio, o Já Entendi empregou os seguintes canais:

1. Eventos: a participação no evento “Desafio Senai”, em 2012, propiciou a incubação na Fiep — que depois da inovação do modelo de negócio permitiu à startup estabelecer relacionamento com clientes pessoa jurídica. A empresa participou do “Desafio Brasil”, em 2013, Prêmio Estadão PME, 2013, e do “Empreendedor de Sucesso”, da Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, em 2014. Estes eventos permitiram que a empresa tivesse uma exposição na mídia, de modo a aumentar o conhecimento dos potenciais clientes sobre a empresa.
2. Mídia: A veiculação na Rede Globo, no programa “Como Será?”, como outras reportagens na mídia *online*, proporcionou um aumento na venda de produtos.
3. Rede Social: interface entre empresa e cliente para divulgar os produtos da empresa com o diferencial da metodologia de aprendizagem.

A partir da inovação no modelo de negócio a empresa propôs novos canais de comunicação e apresentação da proposta de valor:

1. Marketing: *inbound* (publicidade *online* através de *blogs*, *podcasts*, vídeo, eBooks, *newsletters*, entre outros) e *outbound* (prospecção ativa de novos clientes) de marketing. Além destes recursos os empreendedores fazem prospecção de novos clientes por meio dos seus relacionamentos com parceiros.

2. Plataforma e Portal: interface entre oferta e demanda. Além da distribuição *online*, a empresa também oferece treinamentos presenciais quando solicitado pelos clientes.

A seguir será apresentado o nono elemento do modelo de negócio denominado fluxo de receita, que representa o retorno financeiro de cada serviço prestado para os clientes da organização.

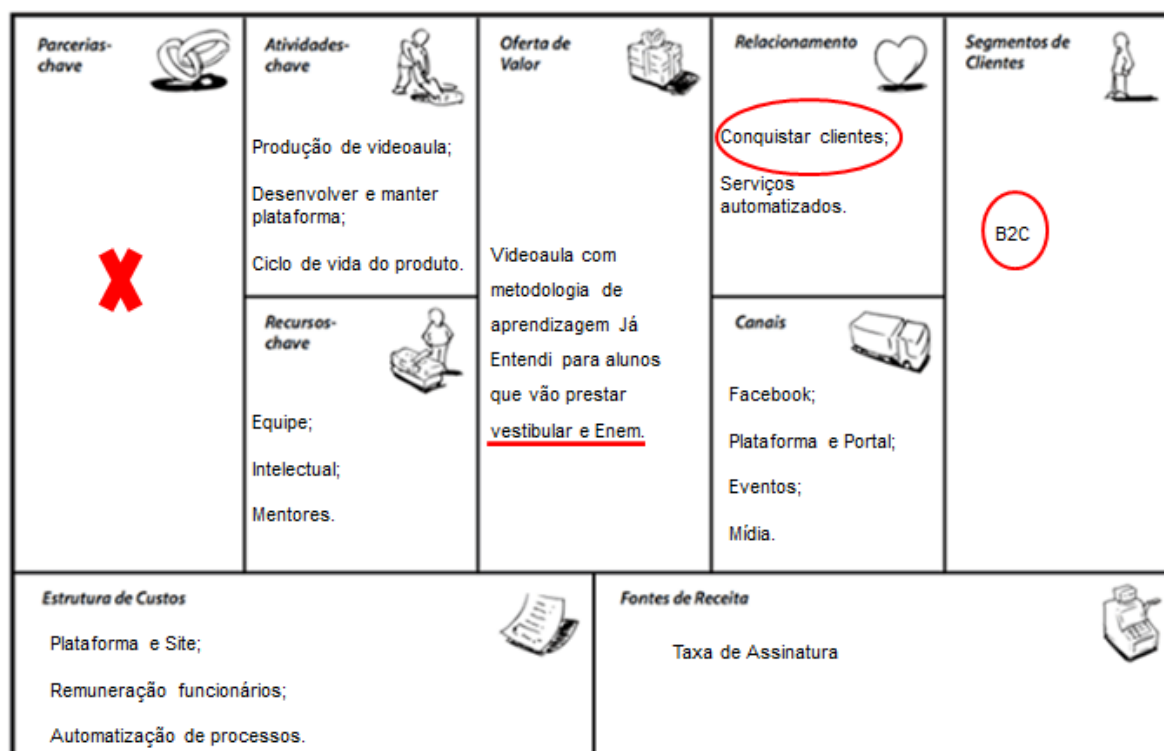
4.4.2.9 Fluxos de receita

A fonte de receita do Já Entendi Enem - primeiro modelo de negócio da startup — compreendia taxa de assinatura, que consistia em um preço fixo pelo qual o cliente podia ter acesso a todo conteúdo. Caso o cliente tivesse interesse em assinar por mais meses, o preço variaria de acordo com o pacote de meses escolhido.

A fonte de receita do Já Entendi profissões — segundo modelo de negócio — é por venda de recursos, onde o cliente adquire os cursos, conforme necessidade apresentada, e pode seguir uma linha de precificação fixa ou dinâmica. No caso da precificação fixa, é quando o cliente B2B adquire um curso de prateleira. A precificação dinâmica é para os casos do cliente B2B que solicitar produtos personalizados. Nesse caso, há uma negociação entre as partes, de acordo com a quantidade de funcionários da contratante terão acesso e custos envolvidos.

A startup obteve picos de crescimento. “No primeiro [...] acho que deu 10 mil, tá? O segundo ano foi pra 500 mil e daí o terceiro já pulou pra um milhão e pouco. [...] A tendência agora é que este salto seja menor.” (Ent. 4). A seguir será apresentado o *framework* do modelo de negócio inicial (FIGURA 30) do Já Entendi e, na sequência, o modelo de negócio sucessor.

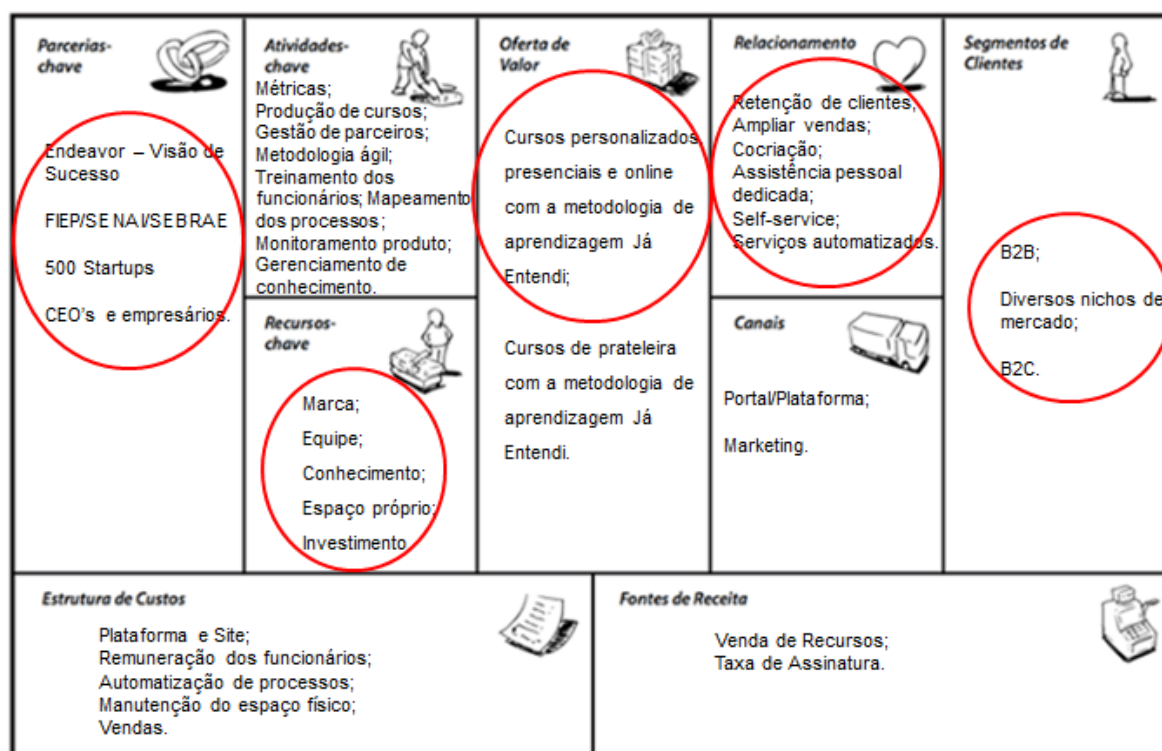
FIGURA 30 - MODELO DE NEGÓCIO 1 - JÁ ENTENDI



FONTE: A autora (2017).

A partir da ilustração percebe-se que a empresa não possuía parcerias, que só foram estabelecidas ao longo da trajetória do Já Entendi. O foco da empresa eram os clientes de pessoa física, entre 15 e 20 anos, classes B e C, que prestariam vestibular e o Enem. O relacionamento com o cliente era por meio de serviços automatizados, e, a partir do momento que ingressasse na universidade já não precisaria mais dos serviços do Já Entendi. Desta forma, não era possível a retenção do cliente, e nem o aumento das vendas para o mesmo usuário. A FIGURA 31 ilustra o novo modelo de negócio.

FIGURA 31 - MODELO DE NEGÓCIO 2 - JÁ ENTENDI

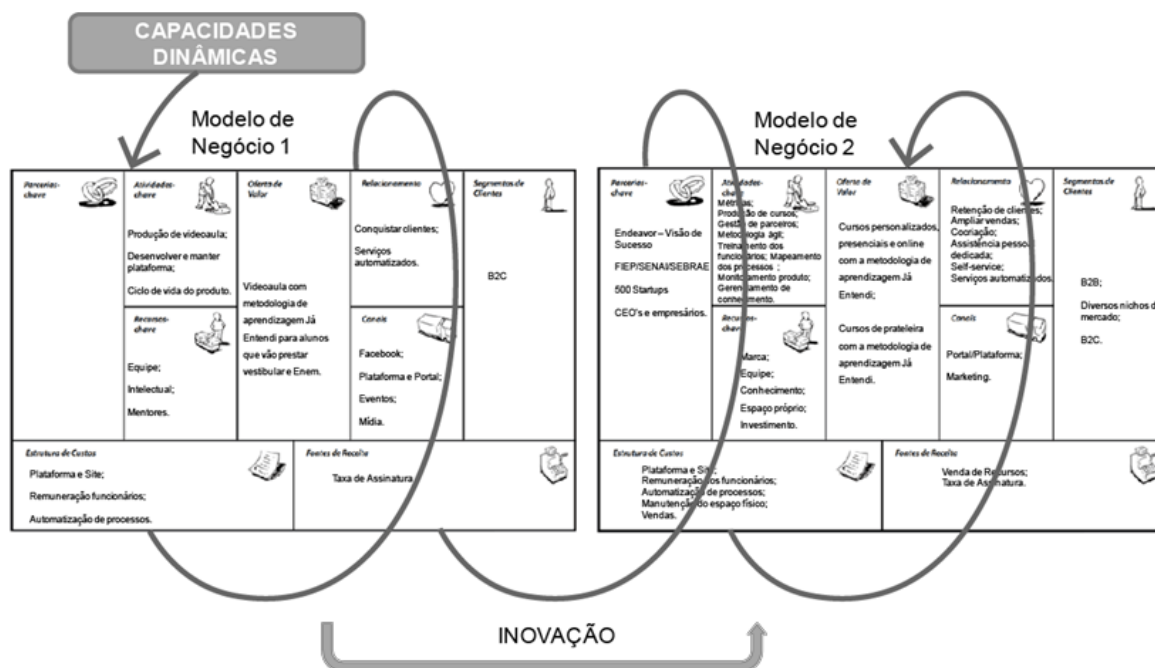


FONTE: A autora (2017).

Por meio da figura 31 pode-se verificar que no novo modelo de negócio constam os segmentos de clientes B2C e B2B, assim como diversos nichos de mercado. Cabe informar que a empresa não está mais atualizando os conteúdos para o segmento B2C, e o mesmo logo será desativado. Para atender ao segmento B2B, a empresa alterou a proposição de valor para cursos personalizados com a metodologia própria e, quando necessário, o treinamento pode ser presencial. Desta forma, é possível estreitar os laços com os clientes, inclusive com um atendimento pessoal e com a cocriação, de modo a aumentar as vendas.

Ainda por meio das parcerias firmadas, o Já Entendi angariou clientes, conhecimento em diversas áreas e aporte financeiro. Com o aporte financeiro, a empresa pode alugar uma estrutura física para comportar os profissionais que contratou e seus equipamentos de audiovisual. A FIGURA 32 ilustra a inovação do modelo de negócio da startup de acordo com a lente das capacidades dinâmicas.

FIGURA 32 - INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO DO JÁ ENTENDI À LUZ DAS CAPACIDADES DINÂMICAS



FONTE: A autora (2017).

O Já Entendi demonstra possuir a capacidade de detecção, a qual pode ser identificada por meio das ações de monitoramento do ambiente externo, a busca contínua por conhecimento, informações sobre o mercado, inovação, tecnologia e educação, assim como o cuidado em estabelecer parcerias. Além da capacidade de detecção, apresenta a capacidade de apreender as oportunidades identificadas e possíveis ameaças externas e ao próprio modelo, de forma a redesenhá-lo, integrar recursos internos e externos e reconfigurar o modelo de negócio existente, com o intuito de obter vantagem competitiva e sustentabilidade financeira. Estas capacidades demonstradas pela startup, permitiu que inovasse o modelo de negócio e com isso aumentasse sua lucratividade e o interesse dos investidores. A seguir será apresentada a análise cruzada dos dados a fim de compreender as diferenças e semelhanças entre as organizações estudadas.

No QUADRO 8 será apresentado o resumo do caso Já Entendi com os principais achados nas categorias: detecção, apreensão, reconfiguração e modelo de negócio.

QUADRO 8 - RESUMO DO CASO JÁ ENTENDI

Categorias de Análise	Já Entendi	
Detecção	<p>Análise ambiental para detectar necessidade do cliente e a solução para a demanda existente, possíveis concorrentes e benchmarking.</p> <p>Área de P&D com foco em inovação, tendências, novas tecnologias, processos em ciência e tecnologia;</p> <p>Participação em eventos, concursos, programas de aceleração, incubação e direcionados para startups para captar conhecimento, investimento e network;</p> <p>Monitoramento diário dos movimentos das principais referências de tecnologia do mundo, notícias, eventos, literatura sobre inovação disruptiva, startup e educação;</p> <p>Compartilhamento de conhecimento entre empreendedores;</p> <p>Feedback dos usuários e funcionários sobre o produto, possíveis inovações, processos, necessidade dos clientes e entrega de valor ao cliente.</p>	
Apreensão	<p>Redesenhar modelo de negócio com as inovações apreendidas;</p> <p>Gerenciamento do conhecimento e armazenamento em banco de dados de sugestões e inovações futuras de forma catalogada;</p> <p>Mapeamento dos processos e métricas;</p> <p>Não apresenta formalidades com relação a reuniões, mas estão continuamente compartilhando informação entre os membros da empresa;</p> <p>Tomada de decisão estratégica entre sócios;</p> <p>Gerenciamento dos gargalos e controle dos recursos específicos;</p> <p>Expansão das fronteiras organizacionais com desenvolvimento de parcerias;</p> <p>Liderança, comunicação, metas, interesses e incentivos alinhados entre empresa e funcionário aumento no desempenho da organização.</p>	
Reconfiguração	<p>Inovação do modelo de negócio - partiu do epicentro segmento de cliente e se estendeu para proposição de valor; atividades, parceiros e recursos chave; estruturas de custo; relacionamento com cliente, canal de distribuição os quais refletiram no fluxo de receita e propiciaram uma alavancagem na empresa.</p>	
Modelo de Negócio	Segmento de Clientes	Antes: B2C. Depois: B2B.
	Proposição de Valor	Antes: videoaula para ENEM e vestibular com metodologia própria. Depois: videoaula e conteúdo (personalizados e de prateleira) com método próprio.
	Atividades Chave	Antes: produção de videoaula com metodologia de ensino própria; desenvolver e manter a plataforma. Depois: produção de cursos personalizados e de prateleiras; métricas; gestão de parceiros; Metodologia Ágil; treinamento da equipe; desenhar processos e definir responsabilidades; gerenciamento de conhecimento.
	Parceiros Chave	Antes: Endeavor, Senai, 500 Startups. Depois: CEOs e empresários, Endeavor e 500 Startups.
	Recursos Chave	Antes: equipe e mentores, metodologia de ensino própria. Depois: metodologia de ensino própria, estrutura física, equipe multifuncional e aporte financeiro.
	Relacionamento com Cliente	Antes: conquistar clientes; serviços automatizados. Depois: reter clientes e ampliar vendas; atendimento pessoal, relacionamento para cocriação e personalização do serviço.
	Canal de Distribuição	Antes: eventos; mídia; Facebook. Depois: marketing; plataforma e site.
	Estrutura de Custo	É a mesma estrutura de custos (antes e depois): plataforma; remuneração da equipe; automatização de processos e vendas.
	Fluxo de Receitas	Antes: taxa de assinatura com flexibilização do preço de acordo com o período contratado. Depois: venda do produto personalizado ou de prateleira.

Fonte: A autora (2017).

4.5 ANÁLISE CRUZADA DOS DADOS

A partir da descrição e análise individual de cada caso, será apresentada nesta seção a análise cruzada dos dados, que possibilitará a assimilação e análise de diferenças e semelhanças dos casos pesquisados. (EISENHARDT, 1989). Assim, foi identificado que os quatro casos estudados apresentaram semelhanças e diferenças quanto aos microfundamentos das capacidades dinâmicas, e à inovação do modelo de negócio. Tais evidências podem ser constatadas nas subseções a seguir.

4.5.1 Análise Cruzada – Microfundamento das Capacidades Dinâmicas: Detecção

O QUADRO 9 evidencia os atributos identificados nas startups relacionadas à capacidade de detecção.

Com base no quadro, percebe-se que as quatro startups realizam a análise ambiental para detectar necessidades do cliente e solução para a demanda existente que não está sendo atendida pela oferta do mercado. As startups fazem monitoramento diário dos movimentos das principais referências de tecnologia do mundo, literatura sobre inovação disruptiva, economia criativa e educação. Ainda, as empresas também sondam o ambiente para identificar possíveis concorrentes, o que fazem de diferente, se estão inovando, assim como possíveis aprendizados – (*benchmarking*). Esta atividade de monitoração do ambiente vai ao encontro da concepção de Leih e Teece (2016), sobre monitorar a interface entre a organização e o ambiente e gerar oportunidades de mercado, fontes de financiamento, *benchmarking* com concorrentes bem sucedidos, fontes de receitas e reduzir as ameaças com mecanismos de proteção ou encerramento das atividades, bem como unidades, quando necessário. Cabe ressaltar que na Eadbox além dos empreendedores terem rotinas de busca por informações externas, os líderes e funcionários também são convidados a monitorar o ambiente, de tal modo que são recompensados por soluções, inovações e ideias que tragam para a empresa.

QUADRO 9 - ANÁLISE CRUZADA - MICROFUNDAMENTO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS: DETECÇÃO

Startups			
Encontre um Nerd	Beenoculus	Eadbox	Já Entendi
Atividades identificadas			
<p>Análise ambiental para detectar necessidade do cliente e a solução para a demanda existente, concorrentes e <i>benchmarking</i>;</p> <p>Participação em eventos, programas de aceleração e direcionados para startups com intuito de captar conhecimento, estratégias inovadoras, novos mercados, novas soluções, investimento e <i>network</i>;</p> <p>Monitoramento diário dos movimentos das principais referências de tecnologia do mundo, literatura sobre inovação disruptiva e economia criativa;</p> <p>Compartilhamento de conhecimento entre empreendedores e empresas parceiras;</p> <p>Feedback dos usuários, nerds e funcionários sobre melhoria na entrega de valor ao cliente e possíveis inovações ou necessidade dos clientes.</p>	<p>Área de P&D formalizada, foco em inovação, tendências, novas tecnologias, processos em ciência e tecnologia e realização de experimentos;</p> <p>Análise ambiental para detectar possíveis concorrentes e <i>benchmarking</i>;</p> <p>Participação em eventos, programas para startups e projetos de empreendedorismo para captar conhecimento, estratégias inovadoras, novos mercados, novas soluções, investimento e <i>network</i>;</p> <p>Monitoramento diário dos movimentos das principais referências de tecnologia do mundo, notícias, eventos, feiras, parceiros de empresas de tecnologia, literatura sobre inovação disruptiva e educação;</p> <p>Compartilhamento de conhecimento entre empreendedores e empresas parceiras;</p> <p>Feedback dos usuários e funcionários sobre o produto, possíveis inovações, necessidade dos clientes e entrega de valor ao cliente.</p>	<p>Análise ambiental para detectar necessidade do cliente e a solução para a demanda existente, concorrentes, soluções e <i>benchmarking</i> (empreendedores e líderes de área);</p> <p>Área de P&D formalizada com foco em inovação, tendências, novas tecnologias, processos em ciência e tecnologia;</p> <p>Participação em programas de aceleração e direcionados para startups para captar conhecimento, investimento e <i>network</i>;</p> <p>Monitoramento diário dos movimentos das principais referências de tecnologia do mundo, notícias, eventos, literatura sobre inovação disruptiva;</p> <p>Compartilhamento de conhecimento entre empreendedores e empresas parceiras;</p> <p>Feedback dos usuários e funcionários sobre o produto, possíveis inovações, necessidade dos clientes e entrega de valor ao cliente.</p>	<p>Análise ambiental para detectar necessidade do cliente e a solução para a demanda existente, concorrentes e <i>benchmarking</i>;</p> <p>Área de P&D com foco em inovação, tendências, novas tecnologias, processos em ciência e tecnologia;</p> <p>Participação em eventos, concursos, programas de aceleração, incubação e direcionados para startups para captar conhecimento, investimento e <i>network</i>;</p> <p>Monitoramento diário dos movimentos das principais referências de tecnologia do mundo, notícias, eventos, literatura sobre inovação disruptiva, startup e educação;</p> <p>Compartilhamento de conhecimento entre empreendedores;</p> <p>Feedback dos usuários e funcionários sobre o produto, possíveis inovações, processos, necessidade dos clientes e entrega de valor ao cliente.</p>

FONTE: A autora (2017).

As startups Beenoculus e Eadbox possuem uma área de P&D&I formalizada com foco em inovação, análise de tendências futuras, novas tecnologias, processos em ciência e tecnologia e realização de experimentos. A startup Já Entendi está estruturando a área de P&D&I, e ainda não apresenta protocolos e formalidades. A Encontre um Nerd não possui um departamento de P&D&I, até mesmo pela sua proposta de estrutura enxuta. No entanto, o CEO da empresa possui rotinas de pesquisa e desenvolvimento, realiza experimentos, adere projetos de cocriação com outras instituições de pesquisa. O fato de a organização ter uma área de P&D&I com processos para buscar novas tecnologias, pode ser identificada com os quatro elementos apresentados por Teece (2007), para que a empresa consiga detectar oportunidades. A Encontre um Nerd não apresenta em sua estrutura organizacional uma área específica de P&D&I, contudo, a startup exhibe processos delineados para realização das atividades de uma área de P&D&I. Isto pode ser evidenciado pela descoberta que o CEO fez da tecnologia utilizada pela “By my Eyes”, e apreendido ao contexto da startup para auxiliar no serviço de suporte remoto. Todo o trabalho de desenvolvimento do aplicativo foi realizado com a parceria do Senai e da Endeavor.

As quatro startups participam em eventos, programas de aceleração e direcionados para startups, com intuito de captar conhecimento, estratégias inovadoras, novos mercados, novas soluções, investimento e *network*. Teece (2007) explica que além da empresa buscar internamente por conhecimento, é preciso interagir com a periferia que é composta por uma comunidade de clientes, fornecedores, autoridades reguladoras, instituições de ensino e pesquisa que possam ajudar a compreender as necessidades dos usuários para o desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos bem sucedidos. As quatro startups interagem com os atores externos à organização, e isto se dá de forma e intensidade distinta entre elas. A Beenoculus está incubada há dois anos na Intec, tem uma instalada na IBPQ e o CMO exerce suas funções na Cubo, lugares onde compartilha conhecimento, estabelece relacionamentos diferentes diariamente. Assim como a Encontre um Nerd que também compartilha espaço físico em *coworking* nas cidades de Curitiba e São Paulo. O Já Entendi participou de um programa de aceleração nos Estados Unidos por meio do qual absorveu conhecimentos sobre tecnologia e inovação, inclusive no Vale do Silício, assim como a Eadbox, que também participou do programa de aceleração da Wayra.

As quatro startups estabeleceram parceria com a Endeavor. A Beenoculus, a Encontre um Nerd e o Já Entendi participam dos programas de desenvolvimento e crescimento oferecidos por esta organização. Já a Eadbox está na ponta contrária, ao invés de receberem mentorias, os empreendedores desta startup atuam como mentores. A Beenoculus e a Eadbox estabelecem parcerias com empresas mundiais de tecnologia, como a Microsoft, IBM e Amazon, de modo a integrar recursos externos inexistentes internamente e ajudar na atividade inovadora. Ainda, os empreendedores das quatro organizações estudadas buscam estabelecer contato com outros empreendedores de startups, ou empresas consolidadas para troca de experiências, conhecimento e suporte.

As sugestões e contribuições dos usuários e funcionários sobre os produtos, possíveis inovações de produtos, serviços e processos, necessidade dos clientes e entrega de valor aos clientes também são formas de monitorar o ambiente. Então, além de procurar internamente soluções para as necessidades dos clientes, as startups possuem diversas atividades de monitoramento do ambiente externo, com intuito de explorar o desenvolvimento científico e tecnológico, novos fornecedores, novos mercados, inovação, necessidades ocultas dos clientes. Enfim, detectar oportunidades e ameaças, conforme concepção de Teece (2007).

4.5.2 Análise Cruzada – Microfundamento das Capacidades Dinâmicas: Apreensão

O QUADRO 10 apresenta as atividades identificadas nas startups, relacionadas à capacidade de apreensão.

Observa-se que os quatro casos possuem estruturas empresariais que possibilitam a criação de procedimentos, processos, projetos, rotinas para apreender e aproveitar as oportunidades para desenvolver continuamente a organização, que de acordo com Teece (2007), são imprescindíveis nesta fase. As quatro startups desenharam o modelo de negócio em conformidade com a estratégia da organização definindo, por consequência, a arquitetura, proposição de valor, segmento de clientes, a forma como seria capturado o valor para a empresa e a entrega de valor ao cliente. Três dessas empresas inovaram o próprio modelo de negócio a partir da detecção de oportunidades e ameaças, de modo a ampliar a lucratividade e se manterem competitivas.

QUADRO 10 - ANÁLISE CRUZADA - MICROFUNDAMENTO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS: APREENSÃO

Startups			
Encontre um Nerd	Beenoculus	Eadbox	Já Entendi
Atividades identificadas			
Redesenhar modelo de negócio com as inovações apreendidas;	Redesenhar modelo de negócio com as inovações apreendidas;	Desenhar modelo de negócio;	Redesenhar modelo de negócio com as inovações apreendidas;
Gerenciamento do conhecimento e banco de dados;	Gerenciamento do conhecimento e banco de dados;	Gerenciamento do conhecimento e banco de dados de sugestões e inovações futuras de forma catalogada;	Gerenciamento do conhecimento e banco de dados de sugestões e inovações futuras de forma catalogada;
Mapeamento dos processos e métricas;	Mapeamento dos processos e métricas;	Mapeamento dos processos e métricas;	Mapeamento dos processos e métricas;
Reuniões entre membros para discutir rotinas organizacionais e todo material identificado com a atividade de monitoramento;	Reuniões entre membros para discutir rotinas organizacionais e todo material identificado com a atividade de monitoramento;	Reuniões entre membros para discutir rotinas organizacionais e todo material identificado com a atividade de monitoramento;	Não apresenta formalidades com relação a reuniões diárias, mensais, mas estão continuamente compartilhando informação entre os membros da empresa;
Tomada de decisão estratégica entre sócios;	Tomada de decisão estratégica entre sócios;	Tomada de decisão estratégica entre sócios;	Tomada de decisão estratégica entre sócios;
Co-especialização e compartilhamento de ambiente de trabalho com outras empresas que podem ou não ser do mesmo ramo de atividade;	Co-especialização e compartilhamento de ambiente de trabalho com outras empresas que podem ou não ser do mesmo ramo de atividade;	Gerenciamento dos gargalos e controle dos recursos específicos;	Gerenciamento dos gargalos e controle dos recursos específicos;
Expansão das fronteiras organizacionais com desenvolvimento de parcerias com instituições de ensino e pesquisa, empreendedores e organizações envolvidas com startups;	Gerenciamento dos gargalos e controle dos recursos específicos, co-especialização; Expansão das fronteiras organizacionais com desenvolvimento de parcerias;	Liderança, comunicação, metas, interesses e incentivos alinhados entre empresa e funcionário aumento no desempenho da organização.	Expansão das fronteiras organizacionais com desenvolvimento de parcerias com instituições de ensino e pesquisa, empreendedores e organizações envolvidas com startups;
Liderança, comunicação, metas, interesses e incentivos alinhados entre empresa e funcionário aumento no desempenho da organização.	Liderança, comunicação, metas, interesses e incentivos alinhados entre empresa e funcionário aumento no desempenho da organização.		Liderança, comunicação, metas, interesses e incentivos alinhados entre empresa e funcionário aumento no desempenho da organização.

FONTE: A autora (2017).

A Eadbox identificou diversas oportunidades que propiciaram lucratividade e vantagem competitiva para a organização, mas as reconfigurações não resultaram em uma inovação do modelo de negócio.

As quatro startups fazem gestão do conhecimento, pois captam informações, dados, ideias, conteúdo, sugestões de diversas fontes, desde mercado, clientes, literatura, notícias, parceiros, fornecedores e precisam armazená-las em banco de dados para utilização atual e futura. As organizações analisadas compartilham o conhecimento armazenado entre os funcionários por meio da rede de computadores. Cabe destacar que a Eadbox possui um processo mapeado para catalogar todo material/informação detectados. O Já Entendi implantou no final de 2016 uma funcionalidade no portal da empresa para capturar todas as entradas registradas pelo usuário, as quais são catalogadas e armazenadas em banco de dados para execução futura. Todo cuidado que as startups têm em armazenar o conteúdo é para ajudar os empreendedores a tomarem decisões, reduzindo os riscos de decisão equivocada ou anti-inovação, como ressalta Teece (2007). Ainda, a Encontre um Nerd, a Beenoculus e a Eadbox realizam reuniões entre os membros da organização para discutir rotinas e direcionamentos futuros, como novos produtos, serviços, processos e melhorias. Posto isto, todo material armazenado é considerado para as tomadas de decisão. Entretanto, o Já Entendi não apresenta formalidades com relação às reuniões, todo compartilhamento de informação, direcionamentos futuros são realizados informalmente. Outra constatação é de que, embora exista um compartilhamento de informação com toda a equipe, participação efetiva de todos para inovação e crescimento da empresa, quando se trata de decisões estratégicas e de última instância, estas são tomadas apenas pelos sócios. Teece (2007) aborda a necessidade de descentralização na tomada de decisões para melhora do desempenho. No entanto, esta concepção é para grandes empresas e com diversas unidades organizacionais e centros de custo. No caso do Já Entendi a empresa possui uma estrutura enxuta e sem gerências, por isso a tomada de decisão estratégica acontece entre os sócios.

As quatro startups fizeram o mapeamento dos processos de cada atividade da empresa, definiram responsabilidades e desenvolveram indicadores e métricas de desempenho. Sob esta perspectiva, as organizações têm claro todos os recursos de que dispõem internamente, admitem seus limites e gargalos e, para gerenciá-los, utilizam recursos externos por meio de parcerias. A gestão dos limites da

organização é considerada por Teece (2007) como uma atividade fundamental da capacidade de apreender. As quatro startups expandiram suas fronteiras organizacionais, desenvolvendo parcerias com instituições de ensino e pesquisa, empreendedores e organizações envolvidas com startups. Essas parcerias proporcionaram troca de conhecimento, estabelecimento de relacionamentos e acesso a investidores, itens identificados pelas startups como gargalos de desenvolvimento. A Encontre um Nerd, a Beenoculus e o Já Entendi fizeram isso de uma forma mais expandida e intensa do que a Eadbox.

A Encontre um Nerd e a Beenoculus compartilham espaço físico com outros empreendedores; além de trocarem experiências e conhecimento nesses ambientes, as startups economizaram com locação de estrutura física. A Encontre um Nerd trabalhou com co-especialização, ao formar parcerias com o Senai e Endeavor para desenvolvimento do aplicativo para suporte remoto. A Beenoculus forma parceria com seus clientes que divulgam e distribuem seu produto, e com isso, têm maior visibilidade, sem custos com marketing e canais de distribuição. Cabe ressaltar que no modelo de negócio da Beenoculus este era um gargalo, pois a empresa não tinha recursos financeiros para marketing e distribuição do produto, algo que dificultava suas vendas. O Já Entendi possui uma estrutura enxuta; para resolverem essa limitação, os funcionários têm conhecimento de todas as atividades da organização, o que possibilita realocação dos mesmos quando uma atividade possui maior demanda do que a outra. Ainda, esta startup trabalha em parceria com vários clientes para produção do conteúdo e desenvolvimento de funcionalidades na plataforma. A Eadbox tem fornecedores chave que permitem a execução das suas principais atividades, rompendo com limites internos da organização. A Amazon, por exemplo, fornece o armazenamento de conteúdos em nuvem. Com este serviço a empresa não precisa locar um espaço físico maior para armazenar os grandes servidores dentro da empresa. Além disso, reduz a insegurança, pois caso os servidores ficassem indisponíveis, os clientes não teriam acesso aos seus conteúdos até que os equipamentos se estabilizassem novamente.

Por fim, o quarto elemento da capacidade de apreensão versa a lealdade e compromisso, que consiste em liderança e comunicação eficaz — valores identificados nas quatro startups. As organizações mantêm uma comunicação transparente com a equipe, estabelecem metas que são de conhecimento de todos,

de modo a manter alinhados os interesses e incentivos da empresa e da organização, visando o aumento no desempenho da startup.

4.5.3 Análise Cruzada – Microfundamento das Capacidades Dinâmicas: Reconfiguração

Na capacidade de reconfiguração, a análise cruzada dos casos permitiu identificar as startups que inovaram o modelo de negócio e a startup que não inovou seu modelo de negócio, como demonstrado no QUADRO 11.

QUADRO 11 - ANÁLISE CRUZADA – MICROFUNDAMENTO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS: RECONFIGURAÇÃO

Startups			
Encontre um Nerd	Beenoculus	Eadbox	Já Entendi
Atividades identificadas			
Inovação do modelo de negócio - partiu do epicentro segmento de cliente e se estendeu para proposição de valor; atividades, parceiros e recursos chave; estruturas de custo; relacionamento com cliente, canal de distribuição os quais refletiram no fluxo de receita e propiciaram uma alavancagem na empresa.	Inovação do modelo de negócio - partiu do epicentro segmento de cliente e se estendeu para proposição de valor; atividades, parceiros e recursos chave; estruturas de custo; relacionamento com cliente, canal de distribuição os quais refletiram no fluxo de receita e propiciaram uma alavancagem na empresa.	Startup não inovou o modelo de negócio; Inovou processos para atração de novos clientes; técnicas de marketing; funcionalidades no produto; Expandiu o negócio, abrindo uma filial na Argentina para atender a América Latina.	Inovação do modelo de negócio - partiu do epicentro segmento de cliente e se estendeu para proposição de valor; atividades, parceiros e recursos chave; estruturas de custo; relacionamento com cliente, canal de distribuição os quais refletiram no fluxo de receita e propiciaram uma alavancagem na empresa.

FONTE: A autora (2017).

De acordo com o quadro 11, pode-se perceber que a Encontre um Nerd, a Beenoculus e o Já Entendi inovaram o modelo de negócio a partir das capacidades de detecção e de apropriação. A inovação do modelo de negócio das três startups emergiu do segmento de clientes (antes focado em clientes B2C), e detectaram que o segmento B2B poderia gerar mais vendas e aumentar a lucratividade.

Assim, as três startups também inovaram a proposição de valor para atender ao novo público-alvo, reconfiguraram as principais atividades, canais de distribuição e aperfeiçoaram a forma de se relacionar com os clientes de modo a retê-los, aumentar as vendas e estreitar os laços para relacionamento mais duradouros.

Ainda, as startups percebendo que precisavam de facilitadores para entrega de valor aos seus clientes — até mesmo por limitação interna ou demandado pelo próprio mercado — decidiram integrar recursos externos e estabelecer parcerias, expandindo as fronteiras organizacionais.

O caso da Eadbox se destaca dos demais. A startup apresenta os microfundamentos das capacidades dinâmicas, assim como os demais casos. A startup apresenta rotinas de monitoramento do mercado, dos potenciais concorrentes, possui uma área de pesquisa e desenvolvimento, captura ideias, sugestões de clientes e funcionários. Além disso, a empresa gerencia conhecimento, possui estruturas empresariais norteadas por processos, procedimentos, métricas, armazenamento de dados para tomadas de decisões. No entanto, pode-se perceber que isto não indica obrigatoriamente que a startup inovou seu modelo de negócio. Ao longo dos seus quatro anos de existência, a organização inovou processos, reconfigurou seus recursos, atividades, rotinas, mas não inovou seu modelo de negócio. Contudo, as capacidades dinâmicas aparecem como uma nova fonte de vantagem competitiva ao incorporar o aprimoramento de processos tecnológicos, organizacionais e gerenciais dentro da firma, bem como buscar novas oportunidades para a promoção da eficiência e criação de riqueza frente os ambientes com alterações constantes (TEECE *et al.* 1997). Desta forma, percebe-se que a startup parece apresentar capacidades dinâmicas, pois ao buscar oportunidades e se precaver das ameaças, implanta inovações em seus processos, produtos e atividades de forma a continuar obtendo vantagem competitiva e aumentando sua lucratividade. A seguir será apresentada a análise cruzada das inovações do modelo de negócio das startups.

4.5.4 Análise Cruzada – Modelo de Negócio

A análise cruzada do modelo de negócio de cada caso permite identificar características semelhantes e distintas na inovação. As mudanças no modelo de negócio, inclusive de empresas jovens, podem estar relacionadas com a exploração de novas oportunidades e consequente geração de lucro. (BRINK; HOLMÉM, 2009). Esta afirmativa pode ser observada no QUADRO 12 que ilustra os resultados encontrados no modelo de negócio da Encontre um Nerd, Beenoculus e Já Entendi.

QUADRO 12 - ANÁLISE CRUZADA - MODELO DE NEGÓCIO

Elementos do MN Canvas	Startups			
	Encontre um Nerd	Beenoculus	Eadbox	Já Entendi
	Inovações identificadas			
Segmento de Clientes	Antes: B2C e alguns clientes B2B. Depois: B2B e B2C da carteira.	Antes: B2C e alguns clientes B2B. Depois: B2B.	B2B e B2C.	Antes: B2C. Depois: B2B.
Proposição de Valor	Antes: serviços de microinformática; Depois: soluções tecnológicas e serviços de microinformática.	Antes: óculos e conteúdo único. Depois: óculos e conteúdo personalizado.	Licenciamento da plataforma LMS.	Antes: videoaula para ENEM e vestibular com metodologia própria. Depois: videoaula e conteúdo (personalizados e de prateleira) com método próprio.
Atividades Chave	Antes: gerenciar interface entre cliente e nerd; ciclo de vida do serviço de microinformática; métricas; desenvolver e manter plataforma; desenhar processos e definir responsabilidades. Depois: treinamento e desenvolvimento dos nerds; gestão de parceiros; métricas de desempenho; processos enxutos; gerenciamento de conhecimento; soluções tecnológicas; monitoramento do serviço.	Antes: produção do óculos de realidade aumentada; produção de conteúdo genérico; métricas de desempenho; desenvolvimento de plataforma. Depois: produção de óculos de realidade virtual aumentada e conteúdo personalizado; inovação da plataforma em 360º e armazenamento dos dados em nuvem; gestão de parceiros; Metodologia Ágil e gerenciamento do conhecimento.	Desenvolver e manter a plataforma; capacitar e treinar a equipe; gerenciar conhecimento; métricas de desempenho; mapeamento dos processos e definição de responsabilidades.	Antes: produção de videoaula com metodologia de aprendizado própria; desenvolver e manter a plataforma; ciclo de vida do produto. Depois: produção de cursos personalizados e de prateleiras; métricas; gestão de parceiros; metodologia ágil; treinamento da equipe; desenhar processos e definir responsabilidades; gerenciamento de conhecimento.
Parceiros Chave	Antes: Comunidade dos Nerds. Depois: AceleraTech; Endeavor; Empreendedores e Senai.	Antes: Intec e a intenção de parceria com a Samsung. Depois: Intec, Cubo, Endeavor, IBM e Microsoft.	Wayra, Microsoft, Amazon, Zendesk, Pipedrive, Endeavor, Startup Grid e Founders.	Antes: Endeavor, Senai, 500 Startups. Depois: CEOs e empresários, Endeavor e 500 Startups.
Recursos Chave	Antes: comunidade de nerds; desenvolvedores e designers; infraestrutura compartilhada. Depois: comunidade de nerds; marca; investimentos; equipe; infraestrutura compartilhada.	Antes: infraestrutura compartilhada, conhecimentos dos fundadores, registro de marca e patente e formação de sociedade. Depois: infraestrutura compartilhada, equipe, mentores, parcerias estratégicas, patente de mais quatro produtos, banco de dados, aporte de capital.	Estrutura física, equipe, conhecimento, banco de dados e aporte financeiro.	Antes: equipe e mentores, metodologia de ensino própria. Depois: metodologia de ensino própria, estrutura física, equipe multifuncional e aporte financeiro.
Relacionamento com Cliente	Antes: objetivo conquistar clientes; serviços automatizados e atendimento pessoal. Depois: objetivo reter clientes e ampliar vendas; serviços automatizados e atendimento pessoal, relacionamento estreito do cliente com o CEO da startup.	Antes: objetivo conquistar clientes; serviços automatizados e atendimento pessoal. Depois: objetivo reter clientes e ampliar vendas; atendimento pessoal, relacionamento estreito com cliente para cocriação e personalização do serviço.	Conquistar e reter clientes oferecendo mais produtos, funcionalidades, oferecendo suporte e diferenciais.	Antes: objetivo conquistar clientes; serviços automatizados. Depois: objetivo reter clientes e ampliar vendas; atendimento pessoal, relacionamento estreito com cliente para cocriação e personalização do serviço.
Canal de Distribuição	Antes: Eventos; mídia; Blog e Nerd. Depois: marketing; site; comunidade dos nerds.	Antes: Eventos, mídia e varejo. Depois: venda pela internet (site da startup e do seu cliente).	Site da empresa.	Antes: Eventos; mídia; Facebook. Depois: marketing; plataforma e site.
Estrutura de Custo	É a mesma estrutura de custos antes e depois do modelo de negócio inovado: plataforma; remuneração dos nerds e dos funcionários; automatização de processos e vendas.	Antes: produção do óculos e do conteúdo, plataforma, automatização dos processos, distribuição do produto, remuneração da equipe. Depois: os mesmos custos, exceto distribuição de produto. Economia com marketing e distribuição do produto.	Recursos humanos, softwares e servidores.	É a mesma estrutura de custos antes e depois do modelo de negócio inovado: plataforma; remuneração da equipe; automatização de processos e vendas.
Fluxo de Receitas	Antes: taxa de corretagem, 70% do nerd e 30% da startup; Depois: taxa de assinatura, de uso e de corretagem e receita por contrato diferenciados.	Antes: venda do produto. Depois: venda do produto e conteúdo personalizado.	Três pacotes para o Licenciamento da plataforma LMS e suporte, e mais uma opção de contrato de acordo com a demanda do cliente.	Antes: taxa de assinatura com flexibilização do preço de acordo com o período contratado. Depois: venda do produto personalizado ou de prateleira.

FONTE: A autora (2017).

A inovação do modelo de negócio das três startups partiu do segmento de clientes. Estas eram focadas em clientes B2C, mas detectaram que o segmento B2B poderia gerar mais vendas e com isso aumentar a lucratividade da empresa. A Encontre um Nerd e a Beenoculus ainda continuam prestando atendimento aos clientes B2C que faziam parte de suas carteiras, não encerrando o relacionamento com eles. No caso do Já Entendi, a startup resolveu focar somente nos clientes B2B, pois o produto foi totalmente reformulado para atender ao novo público-alvo. Ao introduzir um novo modelo de negócio, as empresas quebram as regras do jogo, de tal forma que, ao desafiar o estabelecido e propor inovações, as empresas identificam mercados emergentes e prósperos. (MARKIDES, 1997; MEZGER, 2014). Então, as startups perceberam a possibilidade de atender ao segmento de clientes B2B, nos mais diversos nichos de mercado e com isso aumentaram o faturamento e lucratividade da organização, conforme taxas de crescimento apresentadas na seção fluxo de receitas.

Com relação à proposição de valor, as três startups aprimoraram seu produto e incluíram a possibilidade de personalização. A Encontre um Nerd, antes da inovação, prestava serviços apenas de microinformática, e detectou a oportunidade de incrementar o serviço oferecendo soluções tecnológicas para as empresas. A Beenoculus identificou que para vender o seu produto era necessário fazer demonstrações, para criar uma necessidade no potencial usuário. Para isso precisava de um atendimento dedicado em várias lojas físicas. Então, se mudasse o foco de B2C para B2B, despenderia esforços para atender a um cliente, mas venderia indiretamente para diversas pessoas, pois estas fariam a aquisição dos óculos de realidade aumentada por meios dos seus clientes. O Já Entendi identificou que, ao produzir conteúdos de treinamento personalizado para o segmento de clientes B2B, teria um retorno financeiro maior, além de conseguir alcançar um maior número de pessoas com a metodologia de ensino própria. A Eadbox pensou em desenhar a proposição de valor de plataforma LMS somada a produção de cursos e conteúdos, mas desistiu antes da operacionalização. Portanto, o modelo de negócio validado da empresa sempre foi licenciamento da plataforma LMS; todavia, esse modelo de negócio já recebeu diversas inovações incrementais.

Para as startups entregarem as novas proposições de valor foi necessário fazer uma revisão das principais atividades realizadas e reorganizá-las ou incorporar novas atividades. A Encontre um Nerd e o Já Entendi identificaram a necessidade

de realizar treinamentos aos integrantes da equipe, pois a quantidade de funcionários aumentou com o crescimento da empresa. Inclusive a Encontre um Nerd criou uma universidade em parceria com instituições de ensino e pesquisa, para treinar e desenvolver os nerds que passaram a exercer atividades mais complexas. Estas duas startups também detectaram a necessidade de melhorar as métricas existentes, visando explorar pontos ocultos e melhorar os resultados, bem como mapearam novamente os processos de cada atividade. Inclusive a Encontre um Nerd focou em fazer mapeamentos mais enxutos, uma vez que já desenvolveu uma expertise nesta atividade. A Encontre um Nerd, a Beenoculus e o Já Entendi implantaram a gestão de parceiros e a gestão do conhecimento como forma de continuar inovando. A Beenoculus e o Já Entendi implantaram a Metodologia Ágil, assim como a Eadbox. Por último, a Beenoculus identificou a importância do armazenamento em nuvem de todo conteúdo da plataforma para que os clientes não tenham problemas, caso o servidor fique indisponível, bem como para poupar espaço físico. O armazenamento em nuvem já é algo utilizado pela Eadbox desde sua fundação.

Já no elemento parceiro, a Encontre um Nerd desenhou seu modelo de negócio sem estabelecer parcerias, mas no decorrer de sua existência os empreendedores perceberam que era necessário expandir as fronteiras da empresa. A empresa passou pelo programa de aceleração da AceleraTech, estabeleceu relacionamento com empreendedores de startups e organizações consolidadas, participou dos programas da Endeavor, desenvolveu parcerias com o Senai e ainda compartilha espaço físico em *coworking* nas cidades de São Paulo e Curitiba. O Já Entendi tem algumas semelhanças com a Encontre um Nerd, pois também passou por um programa de aceleração, embora o seu tenha sido nos Estados Unidos, com a aceleradora 500 startups. Eles também estabeleceram parceria com o Senai, por meio do “Desafio Senai”, onde tiveram a oportunidade de serem incubados na Fiep. Já a Encontre um Nerd desenvolveu um projeto com os alunos do Senai para a realização de um aplicativo. O Já Entendi também participa de programas da Endeavor e estabelece relacionamentos com empreendedores de startups. A Beenoculus não participou de programas de aceleração, apenas a incubação na Intec. Assim como a Encontre um Nerd, a Beenoculus compartilha de espaço físico com outros empreendedores em um *coworking* em São Paulo, e no IBPQ em Curitiba. A exemplo da Eadbox, a Beenoculus também estabelece parcerias com

grandes empresas de tecnologia, como IBM, Microsoft, Amazon. A Eadbox também participou de programa de aceleração, mas no caso deles foi com a Wayra.

No quesito recurso chave, o aporte financeiro e a equipe são ativos que as quatro startups destacam como essencial para a continuidade das atividades da organização. A marca é um recurso que a Encontre um Nerd acrescentou ao seu novo modelo de negócio, assim como a Beenoculus também foca em registros de marca e patente como necessários para atrair investidores e clientes. A Beenoculus acrescenta como importante a criação de banco de dados, mentores e parceiras estratégicas. No caso do Já Entendi, ter uma estrutura física para comportar a equipe e os materiais para gravação de videoaula é um recurso chave, pois a startup foi constituída na residência dos empresários, que contratavam apenas pessoas do círculo de amizade. Ao locar um espaço externo puderam contratar profissionais especializados.

Com relação a relacionamento com clientes, as três startups inovaram este elemento, pois encontraram uma forma de reter e estabelecer laços mais duradouros com seus clientes e com isso ampliar as vendas. Além do atendimento pessoal, também passaram a produzir conteúdo e serviço personalizado. Com o tipo de proposição de valor que a Eadbox oferece, permitiu que conquistasse e retivesse seus clientes. Além disso, era possível oferecer mais produtos, funcionalidades, suporte e diferenciais ocasionando um lucro maior.

A estrutura de custo das quatro startups é a mesma, mas no caso da Beenoculus, a empresa apresentou duas vantagens na estrutura de custos. A distribuição do produto e o marketing são realizados pelo próprio cliente. Por fim, as três startups aumentaram suas fontes de receita.

As inovações do modelo de negócio podem não ser radicais, mas voltadas para inovações arquitetônicas de vários elementos de modo que um alimente o outro. (FOSS; STIEGLITZ, 2014). Isto aconteceu com as três startups, a mudança do segmento de clientes alimentou a mudança na proposição de valor, que proporcionou a mudança nas atividades, parcerias e assim sucessivamente.

No caso de jovens empresas, a sobrevivência e o sucesso dependem basicamente da capacidade de desenvolver e implementar um novo modelo de negócio. (MCGRATH; MACMILLAN, 2000; ZOTT; AMIT, 2008). Esta contestação é válida para as startups Encontre um Nerd, Já Entendi e Beenoculus. No entanto, no caso da Eadbox, não foi identificada uma mudança no modelo de negócio. Cabe

ressaltar que a empresa pode não ter feito uma inovação do próprio modelo de negócio, mas com relação aos seus concorrentes, iniciou seus negócios apresentando diversas inovações. Exemplos: armazenamento em nuvem, licenciamento de plataforma LMS sem venda de cursos ou treinamentos (com isso conseguem uma escalabilidade maior da plataforma), realização de setup três vezes mais rápido do que a concorrente e a entrega da plataforma, treinamento da equipe e conteúdo inserido em duas semanas, enquanto seus concorrentes podem levar de um a três meses.

4.6 ECOSSISTEMA

Ao iniciar o processo de seleção dos casos, foi realizada uma pesquisa na internet para encontrar listas com nomes de startups brasileiras. O resultado desta busca levou ao acesso à Associação Brasileira de Startups, que disponibiliza em sua página na internet uma relação das organizações, agrupadas por estado. Além da lista da associação, também existe o mapeamento que o Sebrae está desenvolvendo ano a ano desde 2014. A partir disso foram agendadas entrevistas com a associação e com o Sebrae para entender como foram desenvolvidas as listas com as startups e quais os critérios que eles utilizam para designar o nome de startup para uma empresa.

Ao entrevistar o gerente de marketing da ABStartup e a coordenadora do Sebrae/PR, foram identificados outros atores envolvidos com as startups, como estruturas de *coworkings*, lançadoras de startup, aceleradoras, investidores, organizações não governamentais (ONGs), incubadoras, instituições de ensino e pesquisa.

Esta aproximação com o campo foi fundamental para responder às dúvidas empíricas, identificar as startups na fase de alavancagem, bem como iniciar o contato para convidá-las a participar da pesquisa acadêmica. Além de entrevistar diversos atores, destaca-se a participação no II Encontro Estadual de Startups, onde a pesquisadora fez observação direta, anotações, gravações de áudio e vídeo, além de conversar com diversos empreendedores.

Os atores contatados formam o ecossistema de startups que, posteriormente, foram apontados pelos empreendedores como essenciais para o desenvolvimento de suas organizações. O ecossistema não faz parte do escopo do

trabalho e, foi uma estrutura identificada durante a pesquisa, tanto na fase de aproximação com o campo, quanto na fase de entrevistas com os empreendedores e na busca por dados secundários. Assim, buscou-se fazer um breve apanhado literário sobre o assunto.

Em consonância com o primeiro microfundamento das capacidades dinâmicas — a detecção — foi realizada uma busca na literatura sobre ecossistemas de negócio. De acordo com Qin (2012), quando as capacidades dinâmicas não são identificadas internamente, é necessário buscar complementaridades externas. Essa concepção vai ao encontro da ideia de Teece (2007), sobre núcleo e periferia, sendo que a última envolve captar conhecimento e tecnologia externamente. Qin (2012) ainda considera que estas interações permitem a co-evolução, simbiose, formação de redes para desfrutar de conhecimento e P&D&I. Teece (2007) acredita que o ecossistema pode ser um exemplo para criação de estratégias, cuja lente é o empreendedorismo tecnológico.

O termo *Business Ecosystem* foi cunhado por Moore em 1993, para designar a existência de diversas organizações competindo, cooperando, satisfazendo as necessidades dos clientes, além de congregando inovações dentro de um ecossistema de negócios. Este conceito de Ecossistema de Negócios também é analisado por Teece como sendo “uma comunidade de organizações, instituições e indivíduos que afetam a empresa e os clientes e fornecedores da empresa”. (TEECE, 2009, p. 16). O autor acredita que, além das empresas, o ecossistema de negócio desempenha um “papel importante na determinação da taxa, direção e natureza da mudança tecnológica relevante do ponto de vista comercial”. (TEECE, 2010, p. 681).

O ecossistema é formado por atores que atuam cooperativa e competitivamente para desenvolver novos produtos e serviços por meio do compartilhamento de tecnologias, conhecimentos ou habilidades que compreendem uma plataforma. Por meio dessa estrutura, os envolvidos alavancam seus recursos individuais com os recursos do coletivo, favorecendo a inovação e desempenho financeiro. (ZAHRA; NAMBIAN, 2011).

O ecossistema é composto por instituições de pesquisa e ensino, fornecedores, órgãos reguladores e de normalização, instituições financeiras, capital humano, empresas concorrentes, governo e judiciário e mercado consumidor. (TEECE, 2010).

Normann (2001) destaca que o aumento do número de ecossistemas de inovação coincide com o advento do conteúdo digital, tanto de produtos como de serviços. Pilinkiené e Maciulis (2014) realizaram um estudo sobre a existência de diversos ecossistemas e os analisaram: ecossistema de negócios, ecossistema de empreendedorismo, ecossistema de inovação, ecossistema de negócios digital e ecossistema industrial. Esta expansão almeja oportunidades de inovação e criação de valor. Nambisan e Sawhney (2007) exemplificam o caso da Intel Capital que investe em startups de tecnologia com o intuito de estimular a inovação e como resultado beneficia o ecossistema de negócios em geral.

Os ecossistemas emergentes têm como membros novos empreendimentos e pequenas empresas. (HANSEN; BIRKINSHAW, 2007). Os autores acreditam também que as redes são uma fonte chave de conhecimento para alimentar a inovação e estimular a criação de novas empresas — justamente a necessidade de conhecimento especializado que favorece a evolução desses ecossistemas. (ZAHRA; NAMBISAN, 2011).

Dentro desta perspectiva de ecossistemas emergentes de negócio, o termo ecossistema de startups passou a ser difundido por organizações como ABStartups, Sebrae, Endeavor. Para o Sebrae-PR (2016) o termo ecossistema de startups é compreendido como sendo um “ambiente em que participam diversos atores de apoio e suporte ao desenvolvimento de startups, geralmente identificado por uma cidade ou região”. O ecossistema é formado por atores conectados, como as próprias startups (empreendedores), as incubadoras, associações, desenvolvedores de *softwares*, universidades, aceleradoras, entidades de apoio, investidores, agentes de fomento, consultorias, espaços de *coworking* e prestadores de serviços. (SEBRAE-PR, 2016; ABSTARTUPS, 2016).

Com relação às vantagens em se inserir em um ecossistema, o Sebrae-PR (2016) elenca: “[eventual] espaço físico para trabalhar e desenvolver os projetos; orientação e capacitação dos empreendedores; ferramentas de desenvolvimento e gestão; prestação de serviços específicos e fornecedores para as startups; mentorias; investimentos e mercado consumidor”.

Como as startups são novos empreendimentos, podem se deparar com desafios gerenciais no desenvolvimento, alavancagem e equilíbrio de suas capacidades tecnológicas e de marketing. Assim, o ecossistema pode ser uma opção para auxiliar nas mudanças estratégicas durante a trajetória de acordo com

Zahra e Nambisan (2011), fazendo com que se estenda sua permanência no mercado.

Para Teece (2007), empresas com capacidades dinâmicas se adaptam a ecossistemas de negócio, e vão tomando forma com a inovação e colaboração com os outros atores. Então, a empresa pode moldar o ecossistema que ocupa e então desenvolver novos produtos, processos e modelos de negócio viáveis.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As micro e pequenas empresas apresentam notável importância na produção econômica de uma nação. No Brasil, essas categorias de empresa são responsáveis por cerca de 1/3 do PIB e este número está em ascensão ano a ano (Portal Brasil, 2015). Além disso, essas organizações são importantes para a economia brasileira por serem responsáveis por mais da metade dos empregos com carteira assinada e por 40% dos salários pagos. (PORTAL BRASIL, 2015). As startups são empresas que se enquadram nesta categoria e possuem alto impacto no desenvolvimento econômico do Brasil (PADRÃO; ANDREASSI, 2013). Sozinhas, movimentam cerca de R\$ 2 bilhões ao ano (ABSTARTUPS, 2015). De acordo com o Sebrae (2016), houve um crescimento de 120% das startups no estado do Paraná de 2014 para 2015. No ranking da Associação Brasileira de Startups, este estado ocupa a quarta posição. Contudo, há estudos que apontam uma mortalidade de 25% das startups brasileiras em menos de um ano de sua constituição. (ARRUDA *et al.*, 2014). No intuito de descortinar as razões pelas quais as startups sobrevivem e conseguem obter vantagem competitiva, procurou-se, sob a perspectiva das capacidades dinâmicas, analisar a inovação do modelo de negócio destas organizações.

O objetivo geral desta dissertação foi analisar como as capacidades dinâmicas propulsionam a inovação do modelo de negócio de startups de base tecnológicas. Com base nos quatro casos analisados, constatou-se por meio dos microfundamentos das capacidades dinâmicas — detecção, apreensão e reconfiguração — que três startups inovaram seus modelos de negócio. Uma delas, apesar de apresentar os três elementos das capacidades dinâmicas, não denotou alterações no seu modelo de negócio no período analisado.

O primeiro objetivo específico foi identificar os microfundamentos das capacidades dinâmicas, ou seja, detecção, apreensão e reconfiguração nas startups. As quatro organizações apresentam a capacidade de detectar oportunidades e ameaças. As atividades empregadas para monitoramento são similares entre elas, com sutil distinção na forma de execução. Duas startups apresentam em sua estrutura organizacional a área de P&D formalizada, uma delas está em fase de estruturação e a outra não possui esta área. Entretanto, mesmo a

startup não apresentando uma área formal de P&D dispõe de rotinas de pesquisa, desenvolvimento, inovação tecnológica, testes de MVP e parcerias com instituições de ensino e pesquisa.

Com relação à capacidade de apreender, as quatro startups realizam atividades que permitem definir o curso das ações a serem executadas a fim de aproveitar as oportunidades detectadas. Três das quatro startups redesenharam seus modelos de negócio, que foram inovados. Uma das startups não inovou seu modelo de negócio, por isso não precisou redesenhá-lo. Três das startups expandiram as fronteiras da organização com intuito de trocar experiências com outras empresas, compartilhar conhecimento, estabelecer parcerias e obter recursos externos que são limitados internamente. A quarta empresa estabeleceu relacionamentos externos, mas não de forma expandida. Por fim, apenas uma das startups não apresenta rotinas com relação às reuniões diárias e mensais, embora esteja continuamente compartilhando informalmente informações entre os membros da empresa.

Já a capacidade de reconfigurar foi identificada nas quatro startups, sendo que três delas alteraram todos os elementos do modelo de negócio, iniciando pelo segmento de clientes. Uma delas inovou processos para atração de novos clientes; incorporou novas técnicas de marketing e inovou funcionalidades no produto. Além disso, internacionalizou a sua operação. Ainda assim, essa organização não inovou o modelo de negócio, pois já dispunha de uma plataforma com recursos em português, inglês e espanhol. Como a empresa atendia empresas no exterior, já possuía processos para a diferenciação da moeda e central de atendimento bilíngue.

No segundo objetivo específico, — identificar e caracterizar o modelo de negócio de cada startup — foi utilizada a ferramenta Canvas. Por meio desse artefato, foi apresentada a arquitetura da organização (TIMMERS, 1998), de modo a ilustrar a lógica de funcionamento, o segmento de cliente, a proposição de valor, as atividades, recursos e parceiros chave, o canal de distribuição, a forma de relacionamento com o cliente, a estrutura de custo e as fontes de receita.

O terceiro objetivo específico foi identificar se a startup inovou seu modelo de negócio ao longo de sua existência. Para esta identificação foi necessário confrontar o arcabouço teórico sobre inovação do modelo de negócio com as arguições dos empreendedores a respeito da trajetória das startups. Posto isto, três startups apresentam inovação de modelo de negócio, uma vez que identificaram

mercados emergentes e prósperos (MARKIDES, 1997; MEZGER, 2014) e aproveitaram a oportunidade. A inovação partiu do segmento de cliente, em conformidade com Chesbrough e Rosenbloom (2002) que afirmam que mudanças no modelo de negócio podem ser de ordem individual, ora na proposta de valor, ora no segmento de mercado ou receita. A partir disso, as mudanças se estenderam para a proposição de valor, atividades, fluxo de receitas e assim sucessivamente. Isto corrobora com o entendimento de Teece (2010) sobre as recombinações poderem acontecer em todos os componentes do modelo de negócio e direcionadas para inovações arquitetônicas de vários elementos de modo que um alimente o outro. (FOSS; STIEGLITZ, 2014). Ainda, estas organizações reconfiguraram seus recursos e efetuaram mudanças em diferentes graus de radicalismo, de modo a tornar o modelo existente em um novo modelo de negócio. (MASSA; TUCCI, 2013). Ao refletir sobre estas perspectivas de inovação do modelo de negócio, pode-se constatar que uma das startups não inovou seu modelo de negócio.

O quarto objetivo específico trata da caracterização das inovações no modelo de negócio das startups. Para atender a este propósito, também foi utilizado o modelo Canvas, para demonstrar as mudanças que ocorreram em cada um dos elementos. As três startups que inovaram seus modelos de negócio alteraram o segmento de clientes de B2C para B2B, o relacionamento com os clientes passou a ser mais próximo e duradouro, além de mudarem a proposição de valor que passou a ter maior valor agregado. Para tal, foi necessário alterar ou incluir novas atividades e novos recursos chave. Ainda, as startups que não tinham parcerias perceberam que era necessário estabelecer estes vínculos para suprir a escassez de recursos internos, como conhecimento, tecnologia, espaço físico, investimentos, entre outros. Com a inovação, as empresas incluíram a personalização no serviço ou produto oferecido e este valor foi percebido pelo cliente. Assim, o fluxo de receita das startups também aumentou, pois foi possível incluir novas fontes de renda. Já a estrutura de custo permaneceu a mesma para as três startups, embora uma delas tenha angariado vantagens no canal de distribuição e marketing.

Finalmente, o último objetivo específico foi analisar e descrever as capacidades dinâmicas observadas e seu papel na inovação do modelo de negócio. As quatro startups apresentam as capacidades de detecção, apreensão e reconfiguração. Por meio da capacidade de detectar oportunidades e ameaças, as três startups identificaram potenciais inovações em seus modelos de negócio, que

se fossem aproveitadas (capacidade de apreensão) e incorporadas à organização (reconfiguração) poderiam aumentar a vantagem competitiva e a lucratividade. Desta forma, a presença dos três microfundamentos das capacidades dinâmicas nas startups pode ser uma das razões para as startups sobreviverem, inovarem seus modelos de negócio e terem um crescimento entre 10% e 50% ao mês, como o apresentado nos casos estudados. Ainda, pode-se perceber por meio das entrevistas com os empreendedores, que estas startups logo não deverão se encaixar nesta denominação – startup –, pois estão caminhando para outro estágio, inclusive alterando sua natureza jurídica, que passará em alguns casos, de limitada para sociedade anônima.

Com relação à afirmativa de que jovens empresas dependem basicamente da capacidade de desenvolver e implementar um novo modelo de negócio para a sobrevivência e o sucesso (MCGRATH; MACMILLAN, 2000; ZOTT; AMIT, 2008), a mesma não foi percebida em uma das startups. Esta constatação é válida para as outras três organizações. Cabe ressaltar que a Eadbox apresenta os microfundamentos das capacidades dinâmicas, ou seja, a capacidade de detectar, apreender e reconfigurar os recursos e as rotinas para continuar inovando, lucrando e se mantendo a frente dos concorrentes. No entanto, apresentar capacidades dinâmicas não indica obrigatoriamente que a organização inovará seu modelo de negócio. Ao longo dos quatro anos de existência da startup, a mesma fez inovações incrementais em sua plataforma, incorporou funcionalidades ao produto, abriu uma nova filial, investiu em marketing e vendas, mas não inovou seu modelo de negócio. Ainda, compete destacar que a empresa pode não ter inovado seu modelo de negócio, mas em seu primeiro modelo de negócio, já havia atividades, recursos, proposição e entrega de valor diferenciado ao cliente, entre outros atributos que os seus concorrentes ainda não ofereciam. Assim, a empresa desde sua constituição parece ter se colocado em vantagem competitiva com relação aos concorrentes, parece ter escolhido um modelo de negócio robusto e adequado e apresenta um crescimento de 10% ao mês. Nas palavras de Teece (2007):

A escolha de modelos comerciais adequados, a tomada de decisões estratégicas de investimento e a inovação incremental podem manter uma empresa altamente competitiva por cerca de uma década (por exemplo, a decisão da Boeing de construir o 747, que 30 anos depois é muito melhorada e ainda competitiva em algumas configurações de rotas).

Por fim, as conclusões deste trabalho vão ao encontro da concepção dos autores Najmaei (2011), Bock *et al.* (2012), Mezger, (2014) e Pitassi (2012) que estudam as capacidades dinâmicas como **propulsoras** da inovação do modelo de negócio, que **pode** acontecer em ambientes de rápidas mudanças e competitivos, de forma sistemática e proposital. Este fato contraria a compreensão de Desyllas e Sako (2013) sobre as capacidades dinâmicas capturarem valor a partir da inovação do modelo de negócio, pois é possível apresentar capacidades dinâmicas, capturar valor sem inovar o modelo de negócio. Outra dissonância é sobre a percepção de Dasilva e Trkman (2014) e Ghezzi *et al.* (2015), sobre a empresa atualizar estrategicamente seu modelo de negócios e então, com isso, alimentar as suas capacidades dinâmicas e aumentar suas receitas. Isto pode sim acontecer, como é o caso da Encontre um Nerd, que está inovando seu modelo de negócio pela segunda vez. Contudo, a empresa pode, por meio do seu modelo de negócio inicial, apresentar capacidades dinâmicas que fomentem outras inovações e aumentem suas receitas, como é o caso da Eadbox.

5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E EMPÍRICAS

Esta dissertação apresenta contribuições teóricas e empíricas. As contribuições teóricas podem ser verificadas primeiramente pela junção de dois temas exaustivamente pesquisados pela academia, mas que, na maioria das publicações, sejam tratados separadamente — capacidades dinâmicas e inovação do modelo de negócio.

A segunda contribuição teórica está na aplicação prática dos conceitos capacidades dinâmicas e modelo de negócio. Com relação a capacidades dinâmicas diversos autores (WILLIAMSON, 1999, TONDOLO; BITENCOURT, 2014, AMBROSINI; BOWMAN, 2009) afirmam ser necessário mais trabalhos empíricos e em profundidade para auxiliar no desenvolvimento do conceito de modo a reduzir as lacunas e as dissonâncias. (STEFANO *et al.*, 2014, BARRETO, 2010). Nesse sentido, do mesmo modo que a perspectiva das capacidades dinâmicas, modelo de negócio também é um conceito sobre o qual diversos autores sugerem que se façam mais pesquisas acerca da sua definição, lacuna, propósito e dissonâncias. (GEORGE; BOCK, 2011, DASILVA; TRKMAN, 2014; MEIRELLES, 2015; WIRTZ, 2016).

A operacionalização dos microfundamentos das capacidades dinâmicas (detecção, apreensão e reconfiguração) e a observação das estratégias das startups por meio do modelo de negócio Canvas é a terceira contribuição teórica deste trabalho.

A quarta contribuição teórica relaciona-se com o terceiro objetivo deste trabalho: “identificar se a startup inovou seu modelo de negócio ao longo de sua existência”. Ao aplicar o arcabouço teórico a respeito de inovação do modelo de negócio aos dados coletados, foi identificado que, de fato, três das quatro startups inovaram seus modelos de negócio. Entretanto, uma das startups, apresenta os microfundamentos das capacidades dinâmicas (detecção, apreensão e reconfiguração), mas não inovou seu modelo de negócio. Foi por meio das capacidades dinâmicas apresentadas que a startup fez inovações incrementais em sua plataforma, incorporou funcionalidades ao produto, abriu uma nova filial, investiu em marketing e vendas, mas não inovou seu modelo de negócio. A organização não percebeu a necessidade desta inovação e deixa transparecer que escolheu um modelo de negócio adequado e com diferenciais que a colocava em vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. Sendo assim, as capacidades dinâmicas podem propulsionar a inovação do modelo de negócio, contudo, não significa que a inovação do modelo de negócio obrigatoriamente vai acontecer. Este fato contraria a compreensão de Desyllas e Sako (2013) sobre as capacidades dinâmicas capturarem valor a partir da inovação do modelo de negócio, pois é possível apresentar capacidades dinâmicas, capturar valor sem inovar o modelo de negócio. Outra dissonância é sobre a percepção de Dasilva e Trkman (2014) e Ghezzi *et al.* (2015), sobre a empresa atualizar estrategicamente seu modelo de negócios e então, com isso, alimentar as suas capacidades dinâmicas e aumentar suas receitas. Isto pode sim acontecer, como é o caso da Encontre um Nerd, que está inovando seu modelo de negócio pela segunda vez. Contudo, a empresa pode, por meio do seu modelo de negócio inicial, apresentar capacidades dinâmicas que fomentem outras inovações e aumentem suas receitas, como é o caso da Eadbox.

Com relação às contribuições empíricas, como o trabalho dispõe de uma abordagem qualitativa com casos múltiplos permite compreender em profundidade o fenômeno estudado, capacidades dinâmicas propulsionando a inovação do modelo de negócio.

Outra contribuição empírica consiste em apresentar para outras organizações as capacidades dinâmicas e os modelos de negócio de startups que sobreviveram ao primeiro ano de sua constituição, que são financeiramente sustentáveis e promissoras. De acordo com Teece (2014) é necessário auxiliar os gestores com relação às suas decisões estratégicas e que ferramentas como as capacidades dinâmicas podem ajudar a perceber os elementos determinantes para alcançar a vantagem competitiva e, finalmente, o desenvolvimento econômico. Assim como Najmaei (2011), que acredita que as capacidades dinâmicas são ferramentas a serem utilizadas por executivos e pesquisadores para inovar modelo de negócio das organizações ou como Teece *et al.* (1997) para inovar produtos, serviços e processos.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

As limitações desta dissertação concedem oportunidades para estudos futuros ou mesmo a continuidade deste trabalho. Duas empresas que aceitaram participar da pesquisa, mas que a agenda não coincidia com os prazos acadêmicos, poderão ser entrevistadas futuramente, aumentando o número de casos analisados. Assim, como será possível com mais recursos financeiros e tempo replicar este estudo a startups de outros estados brasileiros.

Outro direcionamento futuro é a elaboração de um trabalho sobre o ecossistema de startups, inclusive sobre a perspectiva de Teece (2007) que os colocam como atores localizados na periferia da organização. Assim, contribuem com o desenvolvimento das startups, uma vez que dispõem de recursos e capacidades que elas não têm. Ainda, pode ser estudado o grau de influência do ecossistema sobre o desempenho das startups e se há variação na percepção dos empreendedores sobre este ecossistema. Outra sugestão de pesquisa futura consiste em analisar as startups sob a perspectiva do empreendedorismo alinhado as capacidades dinâmicas e modelo de negócio.

Outra limitação consiste em não ter encontrado na literatura acadêmica uma definição lógica de startup e o governo não oferecer um CNAE que identifique uma empresa como startup. Caso tivesse, o IBGE poderia fazer o mapeamento de do número de startups existem no Brasil e a representatividade no PIB.

Ainda, sugere-se que estas startups sejam estudadas futuramente para saber se as mesmas continuam apresentando capacidades dinâmicas, se continuam inovando seus modelos de negócio, bem como saber se a startup que não inovou seu modelo apresenta novo resultado.

Enfim, cabe ressaltar a possibilidade de novas pesquisas com abordagens metodológicas distintas, como a quantitativa ou ainda uma análise qualitativa sistemática que demonstre outros resultados ou corroborem com os encontrados nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ACHTENHAGEN, L.; MELIN, L.; NALDI, L. Dynamics of business models – strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. **Long range planning**, v. 46, n. 6, p. 427-442, 2013.

AFUAH, A; TUCCI, C. L. Internet business models and strategies: text and cases. **McGraw-Hill Higher Education**, 2001.

AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. "What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?". **International Journal of Management Reviews**, v. 11 n. 1, p. 29-49, 2009.

AMIT R.; ZOTT C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6-7, p. 493-520, 2001.

AMIT, R.; ZOTT, C. Business model design: an activity system perspective. **Long range planning**, v. 43, n. 2, p. 216-226, 2010.

AMIT, R.; ZOTT, C. Creating value through business model innovation. **MIT Sloan Management Review**, v. 53, n. 3, p. 41-49, 2012.

ANDREEVA, T.; CHAIKA, V. Dynamic capabilities: what they need to be dynamic? **St. Petersburg State University**. Saint Petersburg. 2006.

ARRUDA, C.; NOGUEIRA V.; COZZI, A.; COSTA, V. Causas da mortalidade de startups brasileiras: o que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado. **Núcleo de Inovação e Empreendedorismo: Fundação Dom Cabral**. 2014 Recuperado em 05, setembro, 2016, de http://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/2014/causas_mortalidade_startups_brasileiras.pdf

ASSOCIACAO BRASILEIRA DE STARTUPS (ABSTARTUPS). Disponível em: <<http://www.abstartups.com.br>>. Acesso em: 04/01/2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 5 ed. Lisboa: Edições, 2010.

BARNEY, J. Firm resource and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARRETO, I. Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 256–280, 2010.

BELLMAN, R.; CLARK, C. E.; MALCOLM, D. G.; CRAFT, C. J.; RICCIARDI, F. M. On the construction of a multi-stage, multi-person business game. **Operations Research**, v. 5, n. 4, p. 469-503, 1957.

BJÖRKDAHL, J.; HOLMÉN, M. Editorial: business model innovation – the challenges ahead. **International Journal of Product Development**, v. 18, n. 3-4, p. 213–225, 2013.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup: manual do empreendedor**. Alta Books Editora, 2014.

BOCK, A. J.; OPSAHL, T.; GEORGE, G.; GANN, D. M. The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 2, p. 279-305, 2012.

BREAKWELL, G.; HAMMOND, S.; FIFE-SCHAW, C; SMITH, J. A. **Métodos de pesquisa em Psicologia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BRINK, J.; HOLMÉN, M. Capabilities and radical changes of the business models of new bioscience firms. **Creativity and Innovation Management**, v. 18, n. 2, p. 109-120, 2009.

BUCHERER, E.; EISERT, U.; GASSMANN, O. Towards systematic business model innovation: lessons from product innovation management. **Creativity and Innovation Management**, v. 21, n. 2, p. 183-198, 2012.

CARDON, M. S.; WINCENT, J.; SINGH, J.; DRNOVSEK, M. The nature and experience of entrepreneurial passion. **Academy of management Review**, v. 34, n. 3, p. 511-532, 2009.

CAVALCANTE, S.; KESTING, P.; ULHØI, J. Business model dynamics and innovation: (re)establishing the missing linkages. **Management Decision**, v. 49, n. 8, p. 1327–1342, 2011.

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.

COLLIS, D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities?. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. S1, p. 143-152, 1994.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOMBES, P. H.; NICHOLSON, J. D. Business models and their relationship with marketing: A systematic literature review. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 5, p. 656-664, 2013.

CORBETTA, P. **Social research: theory, methods and techniques**. London: Sage, 2003.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 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.
- DASILVA, C. M.; TRKMAN, P. Business model : what it is and what it is not. **Long Range Planning**, v. 47, n. 6, p. 379–389, 2014.
- DAVILA, A.; FOSTER, G.; HE, X.; SHIMIZU, C. The rise and fall of startups: Creation and destruction of revenue and jobs by young companies. **Australian Journal of Management**, v. 40, n. 1, p. 6-35, 2015.
- DA VEIGA, C. R. P.; DA VEIGA, C. P.; GIACOMINI, M. M.; KATO, H. T.; MARTINS, T. S. Análises das capacidades dinâmicas no mercado farmacêutico. **Revista ESPACIOS** v. 37, n. 10, 2016.
- DEMIL, B.; LECOCQ, X. Business model evolution. In search of dynamic consistency. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 227–246, 2010.
- DESYLLAS, P.; SAKO, M. Profiting from business model innovation : Evidence from Pay-As-You-Drive auto insurance. **Research Policy**, v. 42, n. 1, p. 101–116, 2013.
- DODGSON, M. Organizational learning: A review of some literatures. **Organization Studies**, v. 14, n. 3, p. 375-394, 1993.
- DOSI, G.; NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **Introduction: the nature and dynamics of organizational capabilities**. In: DOSI, G.; NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **The nature and dynamics of organizational capabilities**. Oxford: Oxford Press, p. 1-22, 2000.
- DOZ, Y.; KOSENEN, M. Embedding strategic agility: a leadership agenda for accelerating business model renewal. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2, p. 370-382, 2010.
- DUTTA, S.; LANVIN, B.; WUNSCH-VINCENT, S. **The Global Innovation Index 2015: effective innovation policies for development**. WIPO, 2015.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.
- EISENHARDT K. M, MARTIN J. 2000. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10/11, p. 1105–1121, 2000.
- ESPRO. Entrevista: Guilherme Junqueira, Gerente Executivo da Associação Brasileira de Startups. Disponível em: <http://www.espro.org.br/central-de-midia/noticias/77-boletim-espro-na-sua-empresa/2557-26jun-entrevista-guilherme-junqueira-gerente-executivo-da-associação-brasileira-de-startup>. Acesso: 05 nov. 2015.
- ESTADÃO. São Paulo, 2016. Disponível em: <http://link.estadao.com.br/noticias/inovacao,startups-brasileiras-driblam-crise-e-aceleram-ritmo-de-crescimento,10000028536>>. Acesso: 01 dez. 2016.

FIRESTONE, W.A. **Meaning in method**: The rhetoric of quantitative and qualitative research WA Firestone - Educational researcher, 1987.

FORTUIN, F. T. J. M. Aligning innovation to business strategy: combining crossindustry and longitudinal perspectives on strategic alignment in leading technology-based companies. (PhD Thesis) – **Wageningen University and Research Center**, Wageningen, Netherlands. 2006.

FOSS, N. J.; STIEGLITZ, N. Business model innovation: the role of leadership in: Foss, N.J., Saebi, T. (eds.), *Business Model Innovation: The Organisational Dimension*, **Oxford University Press**, Oxford 2014.

FOSS, N. J.; SAEBI, T. Fifteen Years of Research on Business Model Innovation How Far Have We Come, and Where Should We Go? **Journal of Management**, p. v. 43, n. 1, p. 200-227, 2017.

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.

GHAPANCHI, A. H. Predicting *software* future sustainability: a longitudinal perspective. **Information Systems**, v. 49, p. 40-51, 2015.

GHAZIANI, A.; VENTRESCA, M. J. Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk, 1975–2000. In: *Sociological Forum*. **Kluwer Academic Publishers-Plenum Publishers**, v. 20, n. 4, p. 523-559, 2005.

GHEZZI, A.; CAVALLARO, A.; RANGONE, A.; BALOCCO, R. On business models, resources and exogenous (dis) continuous innovation : evidences from the mobile applications industry. **Int. J. Technology Management**, v. 68, n. 1-2, p. 21-48, 2015.

HAMEL, G. *Leading the revolution*. 1 ed. Boston: **Harvard Business School Press**, 2000.

HAMEL, G.; VALIKANGAS, L. The quest for resilience. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 9, p. 52-65, 2003.

HANSEN, M. T.; BIRKINSHAW, J. The innovation value chain. **Harvard business review**, v. 85, n. 6, p. 121, 2007.

HEDMAN, J.; KALLING, T. The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. **European journal of information systems**, v. 12, n. 1, p. 49-59, 2003.

HELFAT, C. E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M.; SINGH, H.; TEECE, D.; WINTER, S. G. **Dynamic Capabilities**: understanding strategic changes **In: Organizations**. Malden: Blackwell Publishing, 2007.

HERRIOTT, R. E.; FIRESTONE, W. A. Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability. **Educational researcher**, v. 12, n. 2, p. 14-19, 1983.

HO, Y. C.; FANG, H.C.; LIN, J.F. Technological and design capabilities: is ambidexterity possible? **Management Decision**, v. 49, n. 2, p. 208-225, 2011.

JANTUNEN, A.; ELLONEN, H.-K.; JOHANSSON, A. Beyond appearances—do dynamic capabilities of innovative firms actually differ?. **European Management Journal**, v. 30, n. 2, p. 141-155, 2012.

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

JONES, G. M. Educators, electrons, and business models: a problem in synthesis. **The Accounting Review**, v. 35, n. 4, p. 619-626, 1960.

KERLINGER, F. N. Metodologia de pesquisa em ciências sociais. São Paulo: **Edusp**, 1980.

KONCZAL, E. F. Models are for managers, not mathematicians. **Journal of Systems Management**, v. 26, n. 165, p. 12-15, 1975.

LAMBERT, S.C.; DAVIDSON, R.A. Application of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: an analysis of empirical research from 1996 to 2010. **European Management Journal**, v. 31, p. 668-681, 2013.

LEIH, S.; LINDEN, G.; TEECE, D. Business model innovation and organizational design: a dynamic capabilities perspective. **Social Science Research Network**, New York, Mar. 2014

LEIH, S.; TEECE, D. Campus leadership and the entrepreneurial university: a dynamic capabilities perspective. **Academy of Management Perspectives**, v. 30 n. 2, p. 182-210, 2016.

MCGRATH, R. G.; MACMILLAN, I. C. Assessing technology projects using real options reasoning. **Research-Technology Management**, v. 43, n. 4, p. 35-49, 2000.

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

MAHADEVAN, B. Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy. **California Management Review**, v. 42, n. 4, p. 55-69, 2000.

MAKADOK, R. Toward a synthesis of the resource based and dynamic capability views of rent creation. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 5, p. 387-401, 2001.

MARKIDES, C. Strategic innovation. **Sloan Management Review**, v. 38, n. 3, p 9-23, 1997.

MARKIDES, C. Disruptive innovation: In need of better theory. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 23, n. 1, p. 19-25, 2006.

MASON, K. J.; LEEK, S. Learning to build a supply network: An exploration of dynamic business models. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 5, p. 774-799, 2008.

MASSA, L.; TUCCI, C. L. Business model innovation. **The Oxford Handbook of Innovation Management**, p. 420-441, 2013.

MCGUIRE, J.W. How much freedom does business REALLY want?. **Business Horizons**, v. 8, n. 2, p. 73-78, 1965.

MEIRELLES, D. Modelo de Negócio: definições, controvérsias e uma proposta de fundamentação teórica e metodológica. **XXXIX Encontro Da ANPAD**, p. 1-16, 2015.

MEYER, J. **Welcome to entrepreneur country**. Hachette UK, 2012.

MEZGER, F. Toward a capability-based conceptualization of business model innovation : insights from an explorative study. **R&D Management**, v. 44, n. 5, p. 429-449, 2014.

MOORE, J. F. Predators and prey: a new ecology of competition. **Harvard business review**, v. 71, n. 3, p. 75-83, 1993.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. The entrepreneur's business model: towards a unified perspective. **Journal of Business Research**, 58, 726–35, 2005.

MÜLLER, C. Business model change concepts-a literature review. In: **ISPIM Conference Proceedings**. The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM), p.1, 2014.

NAJMAEI, A. Dynamic Business Model Innovation: An Analytical Archetype. **Business Model: Possession and Innovation**. In: **International Conference on Information and Financial Engineering** v. 12, p. 165–171, 2011.

NAMBISAN, S.; SAWHNEY, M. A buyer's guide to the innovation bazaar. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 6, p. 109, 2007.

NATURA. Inovação. Disponível em: <<http://www.natura.com.br/a-natura/inovacao/startups/cases/ja-entendi>>. Acesso: 05 jan. 2016.

NELSON, R. WINTER, S. Fundamentos teórico-organizacionais da teoria econômica evolucionária. In: Uma teoria evolucionária da mudança econômica. **Campinas: Unicamp**, 2005.

O'CONNOR, G.C. Major innovation as a dynamic capability: a systems approach, **Journal of Product Innovation Management**, v. 25, n. 4, p. 313-330, 2008.

OCDE. Panorama sobre a educação 2007: indicadores da OCDE. Disponível em: <<http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/39316322.pdf>>. Acesso: 5 jul. 2016.

OSTERWALDER, A. **The Business Model Ontology**: a proposition in a designscience approach. 172 f. Tese (Doutorado em Gestão da Informática). Universidade de Lousanne, Suíça, 2004.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 16, n. 1, p. 1, 2005.

OSTERWALDER A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken NJ: John Wiley & Sons, 2010.

PADRÃO, L.C; ANDREASSI, T. O desempenho de startups de base tecnológica: um estudo comparativo em regiões geográficas brasileiras, **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 7, n. 2, p. 66-79, 2013.

PAVLOU, P. A.; EL SAWY, O. A. Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. **Decision Sciences**, v. 42, n. 1, p. 239-273, 2011.

PENROSE, E. **Teoria do Crescimento da Firma**. Campinas. Editora Unicamp, 2006.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: John Wiley, 1959.

PETERAF, M.; DI STEFANO, G.; VERONA, G. The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 12, p 1389-1410, 2013.

PETTIGREW, A. M. Longitudinal field research on change: Theory and practice. **Organization science**, v. 1, n. 3, p. 267-292, 1990.

PIENING, E. P.; SALGE, T. O. Understanding the antecedents, contingencies, and performance implications of process innovation: a dynamic capabilities perspective. **Journal of Production, Innovation and Management**. v. 32, n. 1, p. 80-97, 2015.

PILINKIENĖ, V.; MAČIULIS, P. Comparison of different ecosystem analogies: The main economic determinants and levels of impact. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 156, p. 365-370, 2014.

PITASSI, C. Inovação Aberta na Perspectiva das empresas brasileiras de base tecnológica: proposta de articulação conceitual. **Revista de Administração e Inovação (RAI)**, v. 9, n. 3, p. 77-102, 2012.

PLÉ, L.; LECOCQ, X.; ANGOT, J. Customer-integrated business models: a theoretical framework. **Management**, v. 13, n. 4, p. 226-265, 2010.

PORTAL BRASIL. **Economia e Emprego**. Brasília, 2015 em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2015/10/micro-e-pequenas-empresas-movimentam-r-10-78-bi-nas-compras-publicas-de-2015>>. Acesso: 5 nov. 2016.

QIN, L-L. Research on mechanism and and evaluation of sustainable development of innovation ecosystem of hi-tech enterprises, 175 FLS. Tese (Doctorate in Management) – Graduate School of Human University, Human, 2012.

RIES, E. The lean startup. **New York: Crown Business**, 2011.

SCHNEIDER, S.; SPIETH, P. Business model innovation: towards an integrated future research agenda. **International Journal of Innovation Management**, v. 17, n. 1, p. 1340001, 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE - MT). Desenvolvimento. Mato Grosso, 2014 em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso: 5 jul. 2016

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE - PR). Curitiba, 2015 em: <http://www.sebraepr.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/mapeamento%20ecossistemas%202015_VERS%C3%83O%20FINAL_PUBLICA%C3%87%C3%83O.pdf>. Acesso: 01 ago. 2016

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE - PR). Curitiba, 2015 em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/Startup/leituras/o-que-e-uma-startup,bd4c26fc2abd9510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso: 5 jul. 2016

SHAFER, S. M.; SMITH, H. J.; LINDER, J. C. The power of business models. **Business Horizons**, v. 48, n. 3, p. 199-207, 2005.

SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS. São Paulo, 2016 em: <<http://www.palmeiras.com.br/news/2016/10/06/palmeiras-inova-e-traz-oculos-de-realidade-virtual-para-futebol-brasileiro.shtml#.WMK6zDvyvIU>>. Acesso: 5 jan. 2017

STARTUPI. São Paulo, 2016 em: <<http://startupi.com.br/2016/08/abstartups-lanca-o-1censo-brasileiro-de-startups-para-medir-e-avaliar-a-evolucao-do-ecossistema-no-brasil/>>. Acesso em 10 out. 2016.

STEFANO, G; PETERAF, M; VERONA, G. The organizational drivetrain: a road to integration of dynamic capabilities research. **The Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 4, p. 307-327, 2014.

TEECE, D. J.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994.

TEECE DJ, PISANO G, SHUEN A. Dynamic capability and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature of microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

_____. **Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth.** Oxford University Press on Demand, 2009.

_____. Technological innovation and the theory of the firm: the role of enterprise-level knowledge, complementarities, and (dynamic) capabilities. **Handbook of the Economics of Innovation**, v. 1, p. 679-730, 2010.

_____. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172–194, 2010.

_____. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Journal International Business Studies**, v. 45, n. 1, p. 8–37, 2014.

TELLES, R. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração da USP (RAUSP)**, v. 36, n. 4, p. 64-72, 2001.

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

TALLOTT, M.; HILLIARD, R. Developing dynamic capabilities for learning and internationalization: A case study of diversification in an SME. **Baltic Journal of Management**, v. 11, n. 3, p. 328-347, 2016.

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. Understanding dynamic capabilities from its antecedents, processes and outcomes. **Brazilian Business Review**, v.11, n. 5,122, 2014.

VERONA, G.; RAVASI, D. Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation. **Industrial and Corporate Change**, v.12, n. 3, p. 577–606, 2003.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: a review and research. **International Journal of Management Reviews**, Oxford, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WILLIAMSON, O. E. Strategy research: governance and competence perspectives. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 12, p. 1087-1108, 1999.

WINTER, S. G. Economic "natural selection" and the theory of the firm. **Yale Economics Essays**, v. 4, p. 224-272, 1964.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 991–995, 2003.

WIRTZ, B. W.; PISTOIA, A.; ULLRICH, S.; GÖTTEL, V. Business models: origin, development and future research perspectives. **Long Range Planning**, v. 49, n. 1, p. 36-54, 2016.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. Ed. Porto Alegre: **Bookman**, 2005.

YIP, G. S. Using Strategy to change your business model. **Business Strategy Review**, v.15, n. 2, p. 17-24, 2004.

ZAHRA, S. A.; NAMBISAN, S. Entrepreneurship in global innovation ecosystems. **AMS review**, v. 1, n. 1, p. 4, 2011.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 4, p. 917-955, 2006.

ZHAO, Y. L.; LIBAERS, D.; SONG, M. First Product Success: A Mediated Moderating Model of Resources, Founding Team Startup Experience, and Product-Positioning Strategy. **Journal of Product Innovation Management**, v. 32, n. 3, p. 441- 458, 2015.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339–351, 2002.

ZOTT, C.; AMIT, R. The fit between product market strategy and business model: implication for firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 1, p. 1-26, 2008.

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.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA GESTORES-DIRETORES DAS STARTUPS

O primeiro bloco do roteiro de entrevista consiste da caracterização da organização. O segundo bloco do roteiro de entrevistas consiste nos microfundamentos das capacidades dinâmicas: detecção, apreensão e reconfiguração. As perguntas foram elaboradas a partir da leitura dos artigos empíricos de Verona e Ravasi (2003), Wang e Ahmed (2007) e Leih e Teece (2016). O segundo bloco objetiva identificar os elementos do modelo de negócio das organizações estudadas: proposição de valor, segmento de cliente, atividades, recursos e parceiros chave, canal de distribuição, relacionamento com cliente, estrutura de custo e fluxo de receitas de acordo com (Teece, 2010). O terceiro bloco objetiva identificar as inovações executadas no modelo de negócio das organizações.

Caracterização da Organização - ano de fundação, história da criação, quantidade de funcionários, segmento de mercado, participação de mercado, vínculos com incubadoras ou aceleradoras.

Item I) Capacidade de detectar oportunidades e ameaças.

1. Quais as fontes de informação que a empresa consulta para melhorar ou inovar produtos, processos, serviços, estrutura (clientes, fornecedores, instituições de ensino e pesquisa)?

2. Como são organizadas essas informações? Como essas informações são processadas? Em que nível organizacional? Com que frequência?

3. Como as diferentes áreas da empresa se articulam para tomada de decisões, promoção de inovação, planejamento? Com que frequência?

4. Há um departamento de P&D&I na empresa que permita detectar oportunidades de inovação?

Item II) Capacidade de aproveitar as oportunidades.

5. Quando se detectam oportunidades de inovação sejam de produtos, serviços ou processos, como se aplicam essas oportunidades na empresa?

6. Todos os profissionais da empresa estão envolvidos nesse processo? Qual é o papel de cada um?

7. Como acontece a distribuição de investimentos quando é detectada uma oportunidade?

Item III) Capacidade de reconfigurar e recombinar os ativos.

8. Como acontece à reorganização da empresa para se adaptar às mudanças no ambiente?

9. Como é o processo de aprendizagem, a gestão de conhecimento?

10. Como é feita a integração, adaptação e reconfiguração dos recursos da empresa para se manter competitiva?

Item IV) Trajetória organizacional.

11. Como surgiu a ideia do produto ou serviço?

12. Pode dividir a história da empresa em fases?

13. Cada fase da empresa teve um modelo de negócio diferente?

14. Ao longo destas fases houve mudanças na estrutura organizacional?

Quais e por quê?

15. Como é planejado o futuro da empresa? Como é realizado o planejamento estratégico da organização?

Item V) Proposição de valor, segmento de cliente, relacionamento com cliente e canal de distribuição

16. Como foi detectado o público-alvo da empresa?

17. O modelo de negócio da empresa permite manter os clientes atuais e buscar novos clientes?

18. Quais os diferenciais oferecidos pela empresa? Estes diferenciais são percebidos pelo cliente?

19. O serviço criado foi por conhecimento de um problema percebido ou necessidade identificada no mercado?

20. Como este serviço é entregue ao cliente? Como foi identificada a melhor forma de entrega?

21. Quais os canais de comunicação com o cliente? Como se estabelece o relacionamento com ele?

Item VI) Estrutura de Custo e Fontes de Receitas

22. Quais as fontes de receita da organização?
23. A empresa já recebeu aporte de capital?
24. O valor recebido das receitas e dos investimentos são reinvestidos na empresa? De que forma?
25. Quais os principais custos da organização?
26. Qual a posição da empresa neste segmento de mercado?
27. Em termos percentuais, qual é o crescimento da empresa anualmente?

Item VI) Recursos, atividades e parceiros chave

28. Quais os principais recursos envolvidos nos processos organizacionais?
29. Quais são as principais parcerias que a empresa estabeleceu ao longo da existência?
30. Quais os principais fornecedores?
31. Quais são as principais atividades realizadas pela organização para a entrega da proposição de valor ao cliente?
32. Os processos são mapeados e compartilhados com todos os integrantes da equipe ou são de conhecimento tácito?
33. A empresa possui regras, normas, métricas ou indicadores?

Item VI) Inovação no modelo de negócio

34. A empresa já inovou algum produto, serviço ou processo?
35. Foi necessário mudar/inovar o modelo de negócio da organização? Por quê?
36. A inovação foi em todo o modelo ou em alguns componentes do modelo de negócio?
37. A inovação do modelo de negócio impactou no produto, no serviço ou no processo?
38. O modelo de negócio da organização é semelhante ao do seu concorrente?
39. A organização teve dificuldades para inovar? Se sim, quais e como fizeram para enfrentar essas dificuldades?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA ABSTARTUPS

Descrição: características da organização: ano de fundação, como foi criada; quantidade de funcionários; vínculos ou parcerias.

1. Como surgiu a ideia de criar a Associação Brasileira de Startups (ano, quantidade de funcionários)?
2. Desde o início da ABS é cobrada anuidade dos associados?
3. Há um critério de seleção para que uma startup se associe? (Adesão ativa ou passiva?)
4. Como é a estrutura organizacional da ABS? Há consultores, mentores? Qual o seu papel?
5. Qual é o papel da ABS? Rodada de investimento, treinamentos, *hands on*, mentorias?
6. Quem faz a base de dados da ABS? Qual é o período de atualização?
7. O que significa cada momento: ideação, operação e tração? Categorias de análise.
8. O que é um ecossistema? Qual a origem do termo? (Ecossistema de Inovação, Vale do Silício)
9. Comparando as bases de dados da ABS (188) e Sebrae (105) identifiquei que apenas 18 são iguais.
10. Quais são as dificuldades que as startups apresentam que se destacam?
11. Quais as capacidades que as empresas precisam ter para obter vantagem competitiva e não terem suas atividades encerradas em um ano?
12. Pode citar exemplos de startups que se destacam por melhores práticas que possa citar?
13. A partir desses trabalhos que a ABS realiza é possível dimensionar faturamento das startups, taxa de mortalidade, representatividade por estado?
14. Como identificar a representatividade das startups no PIB? (CNAE, meta 2035).

15. Há algum balizamento quanto ao tempo que uma empresa é considerada startup? Algum critério, como faturamento, número de funcionários, rodada de investimento? Algo que diferencie uma startup de uma empresa convencional ou que evidencie que ela não é mais uma startup?
16. Você percebe que as startups inovaram seus modelos de negócio durante a trajetória? Dê exemplos.
17. Como é a aprendizagem por parte da ABS para replicar aos empreendedores?
18. As startups associadas apresentam um desenho dos seus modelos de negócio (CANVAS ou algum outro)?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA SEBRAE

1. Qual o seu papel com relação ao apoio que o Sebrae concede as startups?
 - A) Consultoria, mentorias, treinamentos, desenho do modelo de negócio, desenvolvimento de clientes;
 - B) Base de dados (documento final dos trabalhos realizados e pesquisas)
 - C) Eventos
2. Dê onde surgiu a ideia de criar este departamento exclusivo para startups? (Ano, quantidade de funcionários)
3. O que é um ecossistema? Qual a origem do termo?
4. O que significa cada momento: ideação, operação e tração? Categorias de análise.
5. Como chegaram nas 184 startups? Foi utilizada alguma base de dados? Foi divulgado no site do Sebrae para que as startups entrassem em contato?
6. Comparando as bases de dados da ABS (188) e Sebrae (184) identifiquei que apenas 14 são iguais...
7. Foram desenvolvidos dois trabalhos (2014 e 2015): mapear ecossistema e perfil startups. Para 2016 está sendo desenvolvido algum trabalho?
8. A partir desses estudos que o Sebrae realiza é possível identificar qual é a posição do Paraná no cenário brasileiro? (Quantidade de startups, faturamento, taxa de mortalidade x ascensão)?
9. Há algum balizamento quanto ao tempo que uma empresa é considerada startup? Algum critério, como faturamento, número de funcionários, rodada de investimento? Algo que diferencie uma startup de uma empresa convencional ou que evidencie que ela não é mais uma startup?
10. Quais são as dificuldades que as startups apresentam que se destacam?
11. Quais as capacidades que as empresas precisam ter para obter vantagem competitiva e não terem suas atividades encerradas em um ano?

12. Pode citar exemplos de startups que se destacam por melhores práticas que possa citar?
13. Você percebe que as startups inovaram seus modelos de negócio durante a trajetória? Dê exemplos.

APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO E PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO E PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA

Por meio da presente autorização, informo que aceito participar da pesquisa que investiga sobre as capacidades dinâmicas como propulsora da inovação no modelo de negócio nas startups. Essa pesquisa é de responsabilidade da pesquisadora Ellen Maria Lopes Azevedo - discente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR), Mestrado em Administração, na linha de pesquisa em Inovação e Tecnologia - e sob a supervisão da Professora Doutora Márcia Ramos May. Para cumprimento da referida pesquisa, serão realizadas entrevistas pela própria discente junto aos sócios, fundadores e funcionários das startups. Os dados obtidos nas entrevistas serão usados para fins acadêmicos e de pesquisa, não tendo nenhuma finalidade comercial. Como participante da pesquisa, declaro que concordo em ser entrevistado (a), uma ou mais vezes pela pesquisadora, em local e data previamente ajustados, permitindo a gravação das entrevistas. Autorizo a divulgação do nome da **xxxxx** junto aos resultados da pesquisa, comprometendo-se a pesquisadora a utilizar as informações prestadas somente para os propósitos da pesquisa. Ao final da pesquisa, se assim desejar, os resultados poderão ser compartilhados com a organização.

Local, data.

Assinatura do Entrevistado (a)

Nome do entrevistado (a):

Cargo que ocupa na organização:

E-mail e telefone do entrevistado: