



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO
MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

MODELOS DE NEGÓCIO PARA *STARTUPS*: O
COMPLEMENTO *VALUE PROPOSITION CANVAS* NA
METODOLOGIA *BUSINESS MODEL CANVAS*

PATRÍCIA DE JESUS SILVA

SETEMBRO – 2012



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

MODELOS DE NEGÓCIO PARA *STARTUPS*: O
COMPLEMENTO *VALUE PROPOSITION CANVAS* NA
METODOLOGIA *BUSINESS MODEL CANVAS*

PATRÍCIA DE JESUS SILVA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR MANUEL DUARTE MENDES MONTEIRO
LARANJA

SETEMBRO - 2012

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Manuel Laranja, meu mentor e orientador, pelo encorajamento, apoio, dedicação e fundamental transmissão de conhecimentos, por todas as oportunidades, disponibilidade e por acreditar no meu trabalho. À família Ferreira, pela paciência, carinho e amizade, em especial no mês de Agosto. Aos meus grandes amigos que incansáveis souberam esperar e aconselhar, e aos meus insubstituíveis colegas pela companhia e motivação nos longos trabalhos e horas de estudo. À Inês Santos e ao Filipe Vicente por toda a ajuda e constante motivação; ao Bruno Baleia e ao Guilherme Zuzarte pelos conhecimentos ao nível dos modelos de negócio; sem todos eles nada teria seguido o seu percurso. Aos meus eternos ídolos, pais e avô, as palavras jamais serão suficientes para descrever o que sinto.

Agradeço o apoio e espero não desmerecer a confiança que em mim depositaram.

GLOSSÁRIO DE ABREVIATURAS E TERMOS

BMC *Business Model Canvas*

BOS *Blue Ocean Strategy*

IE Incubadoras de Empresas

MVP *Minimum Viable Product*

PC Parques de Ciência

TPS *Toyota Production System*

VPC *Value Proposition Canvas*

- *Agile Development*: Metodologia de desenvolvimento de *software* baseado em iterações e incrementos através da colaboração de equipas (Nerur & Balijepally, 2007).

- *Design Thinking*: Processo para apresentação de soluções e inovações após análise e recolha de informação (Brown, 2008).

- Iteração: As iterações são as vezes que as variáveis percorrem o ciclo (Ries, 2011).

- *Lean Manufacturing*: Termo introduzido por Womack, Jones & Roos em 1990, para designar o TPS (Womack *et al*, 2007), baseado na filosofia de gestão onde são valorizadas as atividades de criação de valor e redução de desperdício, entre outras (Pinto, 2009).

- *Minimum Viable Product*: é o produto mais simples capaz de “percorrer” o ciclo com uma quantidade mínima de esforço (Ries, 2011).

- Ontologia: É visto como uma teoria de algo que existe (Gordijn *et al* 2005).

- *Roadmap*: Um plano detalhado para guiar processo em direção a um objetivo, uma explicação detalhada, do inglês "a detailed plan to guide a process toward a goal; a detailed explanation" (m-w.com, 2012).

RESUMO

O crescente aparecimento de metodologias para auxílio à conceção de novos empreendimentos, incluindo *startups*, obriga à necessidade de avaliar a relevância e contexto das mesmas, face à abrangente temática dos modelos de negócio, suas formas de *design* e avaliação, e ao contexto económico atual que influencia o circundante ecossistema empresarial. Este trabalho visa a comparação de algumas metodologias e a influência que as mesmas têm na conceção da proposta de valor para um modelo de negócio, sublinhando alguma flexibilidade comparativamente aos planos de negócio utilizados até então. Para realização de um estudo exploratório e aplicação de conceitos, foi concebida uma proposta de valor e o correspondente modelo de negócio para a *Startup Ψ*.

Palavras-Chave: *Startups*, Modelos de Negócio, Planos de Negócio, *Business Model Canvas*, *Value Proposition Canvas*.

ABSTRACT

The increasing emergence of methodologies to aid conception of new projects, including startups, requires the need to assess the relevance and context of the same, given the comprehensive business models body of knowledge, which comprehends their design and evaluation, and the current economic context that influences companies ecosystems. This study aims to compare the influence of some methodologies on the design of the value proposition of a business model, emphasizing some flexibility compared to business plans used hitherto. To conduct an exploratory study, a value proposition and corresponding business model was designed for Startup Y.

Keywords: Startups, Business Models, Business Plans, Business Model Canvas, Value Proposition Canvas.

ÍNDICE

1. Introdução	1
1.1. Enquadramento do Tema	1
1.2. Objetivos	4
1.2.1. Questões Centrais de Investigação	4
1.3. Metodologia	4
2. Revisão de Literatura	5
2.1. Startups	5
2.1.1. Startups e Inovação	7
2.1.2. Startups e Planos de Negócio	9
2.1.3. Startups e Modelos de Negócio	12
2.2. Modelos de Negócio	13
2.2.1. Componentes dos Modelos de Negócio	16
2.2.2. Modelos de Negócio e Estratégia	17
2.2.3. Modelos de Negócio e Inovação	18
2.2.4. Desenho de Modelos de Negócio	19
2.2.5. Avaliação de Modelos de Negócio	21
3. <i>Business Model Canvas</i> e <i>Value Proposition Canvas</i>	22
3.1. <i>Business Model Canvas</i>	22
3.2. <i>Value Proposition Canvas</i>	23
3.2.1. Customer Development	24
3.2.2. Lean Startup	26
4. Modelo de Negócio para a Startup Ψ	28
5. Conclusões e Investigação Futura	29
5.1. Contribuições	29
5.2. Limitações de Pesquisa	33
5.3. Recomendações para Pesquisa Futura	33
6. Bibliografia	34
Anexos	41
Anexo A - Compilação de definições de modelos de negócio	41
Anexo B - Compilação de Componentes de Modelos de negócio	42
Anexo C - Elementos do modelo Activity System	43
Anexo D - Descrição dos blocos constituintes da Metodologia BMC	43
Anexo E - Etapas do processo de Customer Development	44
Anexo F - Innovation Accounting	44
Anexo G - Ciclo Build-Measure-Learn	44
Anexo H - Tela BMC preenchida para Startup Ψ	45

1. INTRODUÇÃO

A temática *Startups* cresce atualmente de forma acentuada, com surgimento de metodologias associadas à conceção das mesmas. Com intenção de criar um novo empreendimento e noção de que é necessária uma ideia concreta daquilo que o negócio pretendido compreende, foi efetuada uma pesquisa, seleção de metodologias e *templates* disponíveis para projetar o modelo de negócio adequado à Startup Ψ . Neste trabalho é abordada a metodologia *Business Model Canvas* (BMC) e o seu mais recente complemento: *Value Proposition Designer* (VPC)¹.

1.1. ENQUADRAMENTO DO TEMA

O enquadramento económico-financeiro internacional tem influenciado em muito a atividade económica em Portugal. O aumento do desemprego tende a proporcionar oportunidades de criação de negócios para espíritos empreendedores numa tentativa de contribuir para uma cultura empresarial dinâmica uma vez que as alterações na economia global levam a que este período seja particularmente propício ao dinamismo dos empreendedores (Ries, 2011). A criação de novas empresas é portanto uma forma de muitos conseguirem entrar no mercado de trabalho, fato também cada vez mais incentivado pelas incubadoras de empresas (IE), uma vez que estas são um instrumento importante para o aumento do empreendedorismo em Portugal, como proposto pela Sociedade Portuguesa de Inovação (2001) e comprovado pelo Estudo de Avaliação do Empreendedorismo em Portugal – Global Entrepreneurship Monitor 2010² (2011).

¹Doravante o complemento VPC, neste trabalho, será considerado uma metodologia.

²O projeto *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM - www.gemconsortium.org) é o maior estudo independente de empreendedorismo realizado a nível mundial, tendo como objetivo analisar a relação entre o nível de empreendedorismo e o nível de crescimento económico.

Como enfatizado por Schumpeter, o empreendedor é impulsor da inovação e por conseguinte do crescimento económico, onde o mesmo considera a criação de empresas como um motor fundamental da economia. Parece existir alguma falta de consenso sobre o que constitui realmente o empreendedorismo (Landström, Harirchi & Alström, 2012), em muitos casos, este, tem sido relacionado com o indivíduo empreendedor e com a criação e gestão da sua própria empresa, mas é correto afirmar que o empreendedorismo está diretamente ligado à identificação e à exploração de oportunidades económicas (Shane & Venkataraman, 2000). Entre as várias definições encontradas na literatura, adequa-se ao presente trabalho, segundo Gaspar (2007), definir um empreendedor como “Indivíduo que, só ou em conjunto com sócios, cria uma nova empresa cuja gestão vai assumir, pelo menos, na sua fase de arranque”.

Um número cada vez maior de jovens ambiciosos sonha em começar o próprio negócio (Bhidé, 2000), o empreendedor criativo começa normalmente a partir de uma ideia simples e pouco definida que pode transformar em algo concreto ao ter disposição para correr riscos e apostar na inovação (Baêta, Borges & Tremblay, 2006), onde a decisão de começar o próprio negócio pode ser desencadeada por fatores, tais como o estado da economia, disponibilidade financeira, ou até influências anteriores como educação ou idade (Cooper, 1981). No entanto é necessário mais do que uma ideia para concretizar o negócio. É valorizado o conhecimento em relação aos clientes, mercados e concorrentes, e a capacidade de assegurar os recursos necessários (Burns, 2001). Como reportado por Stoica & Schindehutte (1999), apenas uma minoria de empreendedores definem corretamente o conceito de negócio desde o início, uma vez que raramente conseguem adequar a oportunidade disponível à melhor abordagem de modelo de negócio. Chesbrough & Rosenbloom (2002) sugerem que novos negócios têm sucesso

se a ideia inicial for transformada numa realidade económica através do desenvolvimento de modelos de negócio bem-sucedidos, sendo desta forma necessário chamar atenção para a importância de conceber um modelo de negócio adequado que proporcione o início e o desenvolvimento de uma atividade.

Hoje em dia é numerosa a quantidade de empreendimentos cuja única fonte de financiamento da ideia é feita através de fontes externas. Os jovens empreendedores são conhecidos por ideias apaixonadas e inovadoras mas têm carências ao nível da experiência, contatos e financiamento (Stankevicienė & Zinytė, 2011), onde são forçados a procurar auxílio sendo cada vez maior o recurso a incubadoras de empresas (IE) e parques de ciência (PC) para obter apoio necessário ao estabelecimento da atividade, uma vez que, como também nos informam Stankevicienė & Zinytė (2011), fornecem o meio ambiente instrutivo e de apoio para empresários durante as fases críticas de início de um novo negócio. As IEs são consideradas sementes para o desenvolvimento económico, tradicionalmente ligados à criação de empresas, riqueza e postos de trabalho (Kemp, 2011; Phan *et al*, 2005; Autio & Klofsten, 1998), muitos governos e agências locais, adotam IEs como ferramenta para reduzir a probabilidade de insucesso e aceleração da criação de empresas (Grimaldi & Grandi, 2005). A abundância destas estruturas em Portugal levam a crer que integram a estratégia de desenvolvimento económico do país, uma vez que Portugal tem mais IEs e PCs (em número absoluto e relativo à população) do que algumas economias desenvolvidas da União europeia, como a França e Itália (Ratinho & Henriques, 2010).

Para procurar financiamento e estruturas de apoio, é útil ter uma ideia inicial do que envolve o negócio pretendido, para tal existem disponíveis *templates* que permitem

o desenho de um modelo de negócio e que visam familiarizar o empreendedor com as características de um negócio.

1.2.OBJETIVOS

Este trabalho pretende contribuir para uma melhor compreensão da complementaridade entre duas abordagens diferentes ao processo de aceleração de criação de novos negócios: a tela do Modelo de Negócio *Business Model Canvas* (BMC) de Osterwalder & Pigneur (2011) com a *Value Proposition Canvas* (VPC) de Osterwalder, Pigneur e Smith (2012).

Ao longo do trabalho é explorada a possibilidade de a conceção de um modelo de negócio para *startups* através destas abordagens ser mais vantajosa quando comparada com a “tradicional” abordagem baseada na elaboração de planos de negócio cujas empresas estabelecidas tentam projetar.

1.2.1.QUESTÕES CENTRAIS DE INVESTIGAÇÃO

1 - Plano de negócios ou Modelo de negócios, qual a abordagem mais vantajosa a adotar no processo de criação de novos negócios (inclui *startups*)?

2 - A proposta de valor através da metodologia VPC é substancialmente diferente da proposta de valor obtida através da metodologia BMC? As duas são complementares?

1.3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada compreende um estudo exploratório para examinar um tema de pesquisa, do qual existem dúvidas relativamente a ter sido abordado anteriormente, como metodologia proposta por Sampieri, Colado e Lúcio (2006). Uma revisão da bibliografia permitiu compreender porque alguns autores optam por

aconselhar a elaboração de modelos ou planos de negócio aquando a conceção de novos negócios, operando em particularmente em ambientes de incerteza. A pesquisa contribuiu para familiarização de conceitos úteis na obtenção de informação necessária para a realização do estudo, onde a análise consistiu na exposição de ambas metodologias a fim de serem estudadas com detalhe. Posteriormente a análise foi aplicada a factos concretos numa tentativa de desenho da respetiva proposta de valor e modelo de negócio, para uma *startup* em particular, a *Startup Ψ*.

O termo *startup* não especifica ou distingue, neste trabalho, empresas que transacionam bens físicos ou não físicos, mas sim empresas que operam em ambientes de elevado risco e incerteza, normalmente devido à sua atuação em novos mercados. O termo Modelo de Negócio é usado no sentido lato que cobre todas as medidas de natureza científica, técnica, comercial ou financeira, necessárias para assegurar o êxito do desenvolvimento de um negócio.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. STARTUPS

Durante muitos anos os produtos terão sido bens físicos transacionáveis através de canais físicos, avanços no comércio permitiram a criação de produtos sem existência de forma física (como por exemplo seguros de vida, ações e *software*) no entanto com utilização de canais físicos. Com o desenvolvimento da internet, a possibilidade de comercialização de produtos físicos, não físicos e serviços através de canais não físicos, originou uma disrupção nos canais de comércio até então existentes e uma nova vaga de empresas para satisfazer essa necessidade (Blank & Dorf, 2012). As empresas *startup* tornaram-se populares a partir do fenómeno *Internet Bubble*³, caracterizado por um forte

crescimento e valorização de ações de novas empresas de tecnologias de informação, com ascensão rápida no mercado de capitais provocada por especulação (Galbraith & Hale, 2004). Com maior ou menor especificidade ou grau de diferenciação, torna-se útil para o trabalho em causa considerar definições de autores cujas metodologias serão apresentadas. Segundo Blank & Dorf (2012) uma *startup* é uma organização temporária, à procura de uma solução escalável, rentável e repetível de um modelo de negócio operando em ambientes de incerteza; não são versões simplificadas de companhias estabelecidas mas o produto final é um modelo de negócio viável; sem esquecer que cada *startup* é única, estas precisam ser geridas através de novas abordagens e não tradicionais técnicas de gestão e desenvolvimento de produto. Ries (2011) define uma *startup* como uma instituição humana desenhada para criar um novo produto ou serviço sob condições de extrema incerteza, cuja visão assenta na obtenção de um negócio excecional. Para atingir esse objetivo a *startup* emprega uma estratégia que inclui um modelo de negócio, um *roadmap* para o produto e perspetivas de parceiros e clientes, onde se espera que o resultado final seja um produto. Independentemente do que os autores supracitados possam considerar como produto final, ambos revelam a necessidade de um modelo de negócio que sobreviva em ambientes marcados pelo risco e incerteza. Outros autores mencionam também o risco e incerteza como parte das condições envolventes de uma *startup* (Maurya, 2012; Andries & Debackere, 2007; Pitt & Kannemeyer, 2000).

³ Observado a partir de meados da década de 1990 e com auge a 10 de Março do ano 2000, onde empresas de capital de risco e especuladores investiram em *startups* na esperança de que as empresas se tornassem rentáveis (<http://www.investopedia.com/terms/i/internet-bubble.asp#axzz26cikliAkp> acedido em 13 de Setembro de 2012).

Bruce (1998) diz-nos que devido ao elevado risco e incerteza, é difícil identificar ao certo as potenciais oportunidades de mercado, taxa de crescimento e características dos produtos para uma comercialização efetiva, e que neste contexto as empresas envolvem-se em atividades de investigação e desenvolvimento para inovação de produtos; sendo um fenómeno comum em *startups* a aposta em produtos ou serviços inovadores e diferenciados, não competindo diretamente com outras empresas que lhes possam dificultar o crescimento (Rok, 2011). Também Zott & Amit (2007) relembram que firmas empreendedoras podem ser definidas como organizações jovens com potencial para obter significativa posição de mercado e lucratividade, relevando uma necessidade de exploração do potencial das *startups*.

2.1.1. STARTUPS E INOVAÇÃO

Evidências mostram que a inovação nos modelos de negócio é pioneira em *startups* e novos entrantes (Markides, 2008). Tal como Schumpeter apontou, inovação de sucesso é uma junção de processos que requerem duas atividades distintas: a descoberta de um novo produto ou serviço e o seu teste no mercado (que se bem sucedido, pode criar um nicho de mercado) e a transformação da inovação num nicho para mercados de massa. Ries (2011) diz-nos que o objetivo de uma *startup* é encontrar algo certo e indicado para conceber, algo que os consumidores realmente queiram e pelo qual paguem. É uma outra forma de olhar para o desenvolvimento de produtos inovadores que enfatiza o envolvimento com o cliente e ao mesmo tempo provêm de uma grande ambição. De acordo com Hamel & Prahalad (1991) a criatividade não é suficiente nem se deve apenas confiar numa análise rigorosa como meio para definir uma boa estratégia, na verdade são necessárias novas ideias e disponibilidade para experimentar e errar.

Diversos autores argumentam que uma vez que as *startups* devem apostar em produtos inovadores estas também se devem posicionar em novos mercados. É pouco frequente encontrar um modelo de negócio inovador originado a partir de empresas estabelecidas, sendo que a maioria das inovações em modelos de negócio são introduzidas por novos entrantes numa indústria ou setor (Markides, 2008). Durante a emergência de novas indústrias, sem conhecimento do funcionamento das mesmas, muitas *startups* operam com modelos de negócio por testar e competem com rivais na procura do domínio de mercado (Sanders & Boivie, 2004). Muitas empresas de sucesso não tentam ser melhores que os seus concorrentes, mas sim adotar diferentes estratégias de modelos de negócio, com intenção de mudar as regras da indústria, ou seja, fazer outro jogo (Markiques, 2008). Desta forma é legítimo referir que a entrada em novos negócios pode ser feita através de duas oportunidades distintas: oportunidades *White Space* que consistem na entrada em novas indústrias, tecnologias ou produtos (Markham, Gentry, Hume, Ramachandran & Kingon *et al*, 2005; Hamel & Prahalad, 1991); oportunidades disruptivas que consistem em novas tecnologias ou novos modelos de negócio que possam constituir ameaças aos negócios existentes (Markham *et al*, 2005; Christensen, 1997). Os autores Kim & Mauborgne (2004) reforçam esta ideia ao apresentar a estratégia oceano azul (BOS) onde defendem a criação de novos e incontestados espaços de mercado através da inovação de valor, ou seja, criação de novos benefícios e serviços para os clientes, como lógica para quebrar com os modelos tradicionais de competição pelos mesmos mercados. Uma vez que a inovação, de produtos ou modelos de negócio, parece estar intrinsecamente ligada à sobrevivência destas empresas, devem existir mecanismos de gestão que garantam a concretização destes objetivos.

2.1.2. *STARTUPS E PLANOS DE NEGÓCIO*

Chaya (2005) é da opinião que a sobrevivência das *startups* assenta principalmente em três blocos constitutivos: a gestão, a tecnologia e o financiamento, onde todos se encontram interligados, mas qual a melhor forma de garantir uma correta gestão da organização para que lhe seja possível ser bem-sucedida? Segundo Maurya (2012) dois terços das *startups* que tiveram sucesso admitem ter alterado drasticamente os seus planos ao longo do percurso, sendo o que separa *startups* de sucesso de outras não necessariamente o fato de começar com um melhor planeamento inicial mas sim encontrar um plano que realmente funcione antes que os recursos se esgotem. Assim sendo por que razão as *startups* falham?

Fundadores de empresas têm continuamente tentado aplicar práticas tradicionais de gestão que por vezes acabam por falir. Blank & Dorf (2012) sugerem que as práticas tradicionais de gestão não se aplicam a *startups*. Ries (2011) explica-nos que o primeiro problema é a ilusão de se ter um bom plano, uma estratégia sólida e uma rigorosa pesquisa de mercado (o que não funciona porque as *startups* operam na imprevisibilidade), onde tradicionais métodos de gestão não são adequados porque estes pressupõem planeamento e previsões claras e baseadas num historial de operações longo e num ambiente relativamente estático. O segundo problema é exatamente o oposto, onde empreendedores acreditam que as *startups* devem ser geridas forma quase anárquica, onde o caos pode ser a resposta.

Nas suas obras, Ries (2011) e Blank & Dorf (2012) manifestam claramente que uma *startup* não deve perder tempo a tentar construir um plano de negócios com base em projeções irrealistas de hipóteses e suposições por testar, admitindo mesmo que nenhum plano de negócios sobrevive ao primeiro contato com os clientes por este ser

demasiado rígido e não permitir flexibilidade ou alterações. Outros autores partilham a mesma opinião: Burke, Fraser e Greene (2010) consideram que o desempenho do plano de negócio depende inteiramente do seu propósito; apesar de ser uma ferramenta de gestão, Bidhé (2000) sugere que a influência dos planos de negócio na performance de novos empreendimentos não tem impacto substancial, principalmente porque no início existe um limitado acesso ao conhecimento e alguma falta de experiência por parte dos empreendedores, ao tentar introduzir um novo produto ou serviço no mercado e refere ainda que muitas oportunidades estão dependentes de uma ação rápida, sem que exista tempo para escrever um plano de negócios; Gibb (1999) sublinha o fato de o tipo de comportamento dos empreendedores não se coadunar com a elaboração de planos de negócio, uma vez que por si só estes implicam demasiada burocracia, consumo de tempo e porque não oferecem a liberdade de movimentos pretendida. Honig & Karlsson (2004) enfatizam a fraqueza dos planos de negócio porque estes funcionam como uma ferramenta de monitorização em relação à gestão interna. No artigo de Bewayo (2010) existe menção a uma pesquisa que revela que o número de empreendedores que desenvolve um plano de negócio para *startups* é inferior a 5%.

No entanto o planeamento prévio é apontado como fundamental para conseguir financiamento (Shuman, Shaw, Sussman, 1985), uma vez que é um fator fulcral na compreensão do mercado, ajuda a reavaliar oportunidades de negócio e a identificar a viabilidade futura da empresa. Provavelmente por essa mesma razão, os planos de negócio têm sido amplamente estudados na literatura e considerados como uma ferramenta fundamental para o desempenho de uma empresa. Delmar & Shane (2003) explicam que um plano de negócio ajuda uma firma a antecipar problemas, necessidades de informação e transformam objetivos em metas concretas; encarando os

mesmos como os meios mais legítimos e viáveis para que os investidores percebam o funcionamento do negócio.

A variedade de diferentes indústrias contribui para que não exista um plano de negócio comum, mas é frequente que este (quando existe) seja conciso, esclarecedor e aborde os pontos fundamentais de uma empresa. Um típico plano de negócios não deve deixar de incluir as várias seções (Tidd & Bessant, 2009): Detalhes do produto e/ou serviço; Avaliação das oportunidades de mercado; Identificação dos clientes alvo; Barreiras e análise da concorrência; Estratégia de preço, Distribuição e vendas; Identificação e planeamento dos fatores de risco; Cálculo e gestão do financiamento; e Recursos necessários ao negócio. O Plano de negócios é comumente utilizado para comunicar objetivos aos investidores a fim de conseguir financiamento, mas numa fase inicial é possível que muitos empreendedores não tenham de recorrer a investidores, uma vez que muitos conseguem obter um primeiro financiamento através das suas redes sociais, sendo estas muito importantes também na obtenção de recursos intangíveis (Abou-Moghli & Al-Kasasbeh, 2012).

A decisão de optar por planos ou modelos de negócios em *startups* parece limitar-se à experiência e recomendação de diversos empreendedores mas sem um estudo aprofundado que compare e apoie as várias diferenças. Para este trabalho considera-se particularmente útil a afirmação de Jovison & Verstroete (2008) ao referir que um modelo de negócio é um pacto que envolve compromisso enquanto o plano de negócio é um documento utilizado para comunicar. Podemos considerar o que nos diz Sahlman (1997) onde muitas vezes os planos de negócio têm atributos facilmente identificáveis mas nem sempre são corretamente ajustados ao próprio plano, para fazer face às oportunidades e conferir vantagens competitivas em relação aos concorrentes os planos

devem responder essencialmente às questões: Quais são os concorrentes atuais? Que recursos são controlados pelos concorrentes e quais as suas forças e fraquezas? Como vão responder à “nossa” entrada no mercado? Como pode o novo empreendimento fazer face à resposta dos concorrentes? Quem mais poderá explorar a mesma oportunidade? Existe possibilidade de cooperação com os concorrentes atuais?

Se um plano de negócios em suma deve conter todas as informações necessárias à execução do negócio, de que forma está este relacionado com um modelo de negócios? Não deve também um modelo de negócio conter todas as informações necessárias à correta execução do negócio? A estas questões Osterwalder & Pigneur (2011) respondem-nos que o trabalho realizado para desenvolver um modelo de negócio é a base ideal para escrever um plano de negócio.

2.1.3. STARTUPS E MODELOS DE NEGÓCIO

Zott & Amit (2007) identificam dois temas críticos no desenho de modelos de negócio: os modelos centrados na eficiência (medidas que uma empresa toma para conceber transações eficientes) e os modelos centrados na novidade (novas formas de conduzir trocas económicas entre diversos intervenientes). Podemos inferir que inovação e eficiência estão no centro do *design* de modelos de negócio para empresas empreendedoras, uma vez que os mesmos podem refletir alternativas fundamentais para a criação de valor mediante ambientes de incerteza. Os referidos autores reforçam a ideia de que o desenho do modelo de negócio é uma tarefa crucial para os empreendedores também como fonte de inovação.

Novos empreendimentos e novas unidades de negócios têm significantes dificuldades em encontrar um modelo de negócio viável. Muitas vezes precisam de adaptar o modelo de negócio projetado inicialmente, devido à incerteza e ambiguidade a

que os mercados estão sujeitos (Pitt & Kannemeyer, 2000). Existem evidências de que grande parte dos modelos de negócio adotados por novas empresas tem de ser posteriormente adaptados ou abandonados, onde definir um modelo de negócio desde o início pode ser difícil e as adaptações ao modelo inicial poderão ser essenciais para o sucesso (Andries & Debackere, 2007). Uma possível necessidade de adaptação já mencionada por Drucker (1985) sugere que muitas vezes um novo empreendimento tem sucesso num mercado que não o inicialmente estipulado, tal como referido anteriormente relativamente a *startups* e inovação. Os autores Andries & Debackere (2007) sugerem ainda que a adaptação é benéfica em indústrias menos maduras, de capital intensivo e de elevada velocidade, tal como *startups*, sendo que a adaptação reduz taxas de insucesso em unidades de negócio dependentes de tecnologia, em comparação com outras unidades. As empresas que implementam o modelo de negócio de forma bem-sucedida serão capazes de capturar maior e mais sustentável valor (Chaya, 2005) e os esforços de comercialização por parte de uma empresa estão normalmente dependentes de um bom modelo de negócio, apto a possibilitar boas ofertas de mercado (Bailetti, 2009). Desta forma é essencial uma compreensão do que consiste um modelo de negócio, de que forma as empresas o podem desenhar e avaliar por forma a sobreviver em ambientes de mudança, uma vez que “um bom modelo de negócio pode superar uma ideia ou tecnologia” (Chesbrough, 2007).

2.2. MODELOS DE NEGÓCIO

Apesar de familiarizados com conceitos comuns, apreendidos empiricamente ou transmitidos, existe alguma dificuldade quando se tentam explicar esses conceitos e é comum não ser possível uma definição geral sem por vezes contextualizar a pesquisa. Os modelos de negócio diferem entre eles e dessa forma é necessário compreender o

que são para os poder conceber ou melhorar. A investigação de modelos de negócio promove o entendimento geral acerca de um negócio (Osterwalder & Pigneur, 2002), que enquanto atividade não se limita a providenciar produtos ou serviços, ou a gerar postos de trabalho; confere inovação ao mercado, não apenas no sentido tecnológico mas em termos de *know-how* técnico e tático que se traduz no melhoramento da economia; tornando uma prioridade para qualquer tipo de negócio, o desenvolvimento de novos produtos e serviços (Ahlstrom, 2010).

A amplitude do tema dos Modelos de Negócio faz com que exista alguma discordância relativamente ao que é um modelo de negócio e de que forma este pode ser utilizado, não existindo portanto uma definição consensual do termo (Zott, Amit & Massa, 2011; Al-Debei & Avison, 2010; Jansen, Jägers & Steenbakkens, 2007). Diversos autores têm conduzido vários projetos de pesquisa a como George & Bock (2011), Zott *et al*, (2011), Morris, Schindehutte & Allen, (2005), entre outros, e de onde resultam artigos científicos e livros de conteúdo. Foco interessante para uma edição, no ano de 2010, do periódico internacional *Long Range Planning* (volume 43) dedicada na sua maioria ao tema. O interesse na temática é relativamente recente (Morris *et al*, 2005), graças ao fenómeno da Internet (coincidente com evolução das *startups*) o grande impulsionador do interesse por modelos de negócio (Zott *et al*, 2011; Magretta, 2002). Uma vez que os recentes avanços nas tecnologias de informação e comunicação contribuíram para novos modelos adequados às atividades das empresas e aos vários mercados (Zott & Amit, 2007) abstendo-se de recorrer a formas convencionais de fazer negócio (Chesbrough e Rosenbloom, 2002).

Gordijn, Osterwalder e Pigneur (2005) mapeiam a evolução da pesquisa nos modelos de negócio, considerando que esta teve cinco fases: 1) quando o termo se

tornou proeminente alguns autores começaram a sugerir definições; 2) as definições foram completadas com propostas de elementos constituintes; 3) descrições detalhadas dos componentes propostos foram incorporadas; 4) modelação conceptual dos componentes que originaram ontologias e 5) os modelos referidos começaram a ser usados na gestão e aplicações de sistemas de informação. De acordo com o estudo de Zott *et al* (2011), a literatura à volta dos modelos de negócio é continuamente desenvolvida em temas de acordo com o âmbito de interesse dos investigadores, onde as principais áreas identificadas são: 1) *e-business* e o uso das tecnologias de informação nas organizações; 2) questões estratégicas tais como a criação de valor, vantagens competitivas e desempenho da organização; e 3) gestão da inovação e da tecnologia. Esta divisão em temas é evidente de acordo com as definições propostas pelos mais variados autores (Anexo A). Podemos destacar que alguns referem o modelo de negócio como uma lógica (Osterwalder & Pigneur, 2011; Managematin *et al*, 2003); uma definição (Baden-Fuller & Morgan, 2010; Mayo & Brown, 1999); uma descrição (Zott & Amit, 2007; Applegate, 2001; Stewart & Zhao, 2000); uma representação (Itami & Nishino, 2010; Morris *et al*, 2005; Seddon, Lewis, Freeman & Shanks, 2004); uma arquitetura (Timmers, 1998); um método (Rappa, 2010) e um template estrutural (Zott & Amit, 2007). Independentemente das várias definições, podemos considerar que os modelos desempenham uma valiosa função na criação e captura de valor (Christensen, 2007), sem o qual não é possível a continuidade do negócio; criam valor ao desenvolver atividades com vista a satisfazer o consumidor final e capturam valor a partir do desenvolvimento das mesmas. Outros autores como Osterwalder & Pigneur (2011,2002), Itami & Nishino (2010), Svejenova, Planellas & Vives (2010), Linder & Cantrell (2008), Johnson, Christensen & Kagerman (2008) e Zott & Amit (2007) focam

a fundamental relação entre modelos de negócio e a criação e captura de valor, como um importante tópico para a gestão estratégica. Podemos depreender que um modelo de negócio precisa de uma forte proposta de valor, tanto para os seus clientes como para os parceiros ou intervenientes nas atividades, uma relação que parece estar intimamente ligada aos componentes dos modelos de negócio.

2.2.1. COMPONENTES DOS MODELOS DE NEGÓCIO

Diferentes autores apresentam diferentes componentes dos modelos de negócio, no entanto alguns componentes são comuns, como é o caso das competências (Demil & Lecocq, 2010; Morris *et al*, 2005); atividades (Demil & Lecocq, 2010; Gorgijn & Akkemans, 2001); proposta de valor (Huang & Christensen, 2008; Laudon & Traver, 2008; Linder & Cantrell, 2000); clientes (Osterwalder & Pigneur, 2002; Hamel, 2000); canais (Mahadevan, 2001; Linder & Cantrell, 2000); parceiros (Gorgijn & Akkemans, 2001; Mahadevan, 2001); modelo financeiro (Johnson *et al*, 2008; Petrovic, Kittl & Teksten, 2001; Schmid *et al*, 2001); e recursos (Demil & Lecocq, 2010; Huang & Christensen, 2008; Weill, Malone, D’Urso, Herman & Woerner, 2005; Hamel, 2000). No Anexo B pode ser consultada uma tabela complementar a esta informação.

No estudo de Demil e Lecocq (2010) é apontada a existência de autores que optam por identificar e descrever *ex-ante* os principais componentes de um modelo de negócio (recursos, rede de valor, clientes) enquanto outros defendem uma abordagem mais indutiva ao distingui-los para a organização específica em estudo. Os modelos de negócio baseiam-se na articulação dos vários componentes para produzir uma proposta de valor. Uma vez que a metodologia BMC faz parte do estudo exploratório deste trabalho, é atribuído ênfase aos componentes considerados por Osterwalder & Pigneur (2011) uma vez que representam os nove blocos constituintes da BMC.

2.2.2. MODELOS DE NEGÓCIO E ESTRATÉGIA

Considerando a informação presente nos modelos de negócio, transversal a toda a empresa é legítimo considera-los parte da estratégia ou a estratégia em si? Um modelo de negócio encoraja o empreendedor a concetualizar o empreendimento como um conjunto de escolhas estratégicas interrelacionadas, a procurar relações entre os elementos através de combinações únicas, a desenvolver conjuntos de atividades de acordo com um quadro lógico e a assegurar consistência entre elementos de estratégia, arquitetura, economia e crescimento (Morris *et al*, 2005). Para um negócio ser bem-sucedido é aconselhável seguir uma estratégia mas mais do que estabelecer um caminho é necessário definir a posição em relação aos concorrentes (ao realizar diferentes atividades ou semelhantes mas de forma distinta) para adquirir uma vantagem competitiva que permita seguir um percurso de ações, quer pelas suas competências distintivas quer pelo percurso adotado (Porter, 1996). Parece consensual afirmar que um modelo de negócio não é o mesmo que estratégia (Shafer, 2005; Magretta, 2002; Chesbrough e Rosenbloom, 2002), que este é o reflexo da estratégia de uma empresa, onde o modelo é a lógica como a empresa opera e cria valor e a estratégia é a escolha da forma como compete (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Dahan, Doh, Oetzel & Yaziji, 2010). Para Osterwalder e Pigneur (2011) o modelo de negócio é o projeto para que a estratégia seja implementada através das estruturas organizacionais, processos e sistemas.

Segundo Anderson e Narus (2004), existem três informações que a organização deve considerar estrategicamente em relação aos seus concorrentes: 1) o mercado de atuação dos concorrentes; 2) a posição do concorrente relativamente à sua oferta de mercado; e 3) de que forma é suportada a sua estratégia de marketing; considerando que

são informações a ter em conta quando se estrutura um modelo de negócio. Chesbrough (2007) apresenta seis parâmetros dos modelos de negócio que permitem identificar quando a inovação pode gerar valor numa indústria: 1) Articulação da proposta de valor; 2) Identificação do segmento de mercado; 3) Definição da estrutura da cadeia de valor e os recursos necessários à criação e distribuição da oferta; 4) Especificação dos mecanismos de geração de receitas e estrutura de custos; 5) Posicionamento na rede de valor, incluindo fornecedores, clientes e potenciais concorrentes; e 6) Formulação da estratégia competitiva pela qual inovação poderá originar uma vantagem em relação aos concorrentes. Através das alterações de mercados, mudanças económicas e saturação de ofertas, podemos perceber que a inovação é decisiva no estabelecimento e atuação de um modelo de negócio.

2.2.3. MODELOS DE NEGÓCIO E INOVAÇÃO

Baden-Fuller & Morgan (2010) chamam-nos atenção para o fato da inovação assumir um papel preponderante como resposta a situações de mudança, tal como Malhotra (2000) considera a contínua construção e reconstrução de práticas como um processo auxiliar na inovação de um modelo de negócio. De acordo com Doganova & Eyquem-Renault (2009) os modelos de negócio permitem aos empreendedores a exploração de novos mercados através da inovação, afirmação consistente com a ideia de Hamel & Välikangas (2003) em que hoje em dia é um imperativo ser diferente. Esta necessidade implica que o modelo de negócio e a estratégia de uma empresa estejam intimamente ligados e alinhados.

Para Osterwalder & Pigneur (2011) a inovação de modelos de negócio resulta de entre quatro objetivos: 1) Satisfazer as necessidades dos mercados existentes mas não servidas; 2) Trazer novas tecnologias, produtos ou serviços para o mercado; 3)

Melhorar, fazer entrar em rutura ou transformar um mercado existente; e 4) criar um mercado novo. O modelo proposto por Teece (2010) *Profiting from Innovation*, assente na teoria da contratação, permite mapear a seleção do tipo de inovação do modelo de negócio, bem como gerir a propriedade intelectual e a organização das atividades, reconhece dois modos extremos, mas também um modo híbrido: 1) Negócio integrado, onde a empresa é responsável pela inovação, produto e cadeia de valor (integração vertical); 2) Recurso ao *outsourcing*, licenciando diversas atividades da cadeia de valor e focando-se na gestão da inovação; e 3) Soluções intermédias entre estes dois modos que são adotadas mais recorrentemente. São variados os benefícios que a inovação pode trazer aos modelos de negócio e apesar de se poder revelar um processo difícil, este não é impossível (Chesbrough, 2007). Um estudo feito pela IBM em 2006 mostra que os negócios mais inovadores obtêm resultados mais sustentáveis, permitindo superar a concorrência. A inovação nos modelos de negócio origina lucro para as empresas (Rumelt, 1987) e o uso de parceiros na pesquisa e/ou desenvolvimento de um novo produto ou serviço pode criar opções de modelos que podem reduzir significativamente despesas de I&D, expandir a inovação e abrir novos mercados que de outra forma não estariam acessíveis (Chesbrough & Schwartz, 2007). A inovação é também importante para o sucesso do negócio, especialmente ao conferir proteção competitiva após uma invenção ou descoberta, um produto único, ou um novo processo (Sankar, 2010).

2.2.4. DESENHO DE MODELOS DE NEGÓCIO

O *design* de modelos de negócio é relevante no que respeita à performance das firmas empreendedoras (Zott & Amit, 2007), no entanto existem várias metodologias ou parâmetros a seguir. O modelo *Activity System*, pode ser visto no Anexo C, com base nas atividades, é proposto por Zott & Amit (2011) para *design* de modelos de negócio,

onde são descritos dois conjuntos de parâmetros que tentam conferir linguagem, conceitos e ferramentas ao desenho e salientar que é uma tarefa de gestão. Primeiro são considerados os elementos, onde figuram o conteúdo, a estrutura e a gestão; posteriormente são identificados temas como novidade, *lock-in*, complementaridade e eficiência.

Teece (2010) apresenta o *design* de modelos de negócio como um ciclo que compreende cinco elementos: 1) Selecionar tecnologias e características para incorporar no produto/serviço; 2) Determinar o benefício para o cliente ao consumir/utilizar o produto/serviço; 3) Identificar segmentos de mercado; 4) Confirmar as expectativas de receita; e 5) Desenvolver mecanismos de captação de valor. Anteriormente este autor já teria referido a importância dos ativos complementares aquando a entrada de uma empresa num novo mercado, como vantagens estratégicas que a empresa obtém ao mobilizar um determinado conjunto de competências (Teece, 1998), assim sendo podemos considerar que o desenho do modelo deve compreender os elementos que permitam a obtenção dessas vantagens estratégicas.

É visível que as abordagens apresentadas enfatizam a recolha de informação em diferentes áreas, como já referido anteriormente, os modelos de negócio devem conter a informação necessária ao desenvolvimento da atividade, no entanto Jovison & Verstroete (2008) partilham opinião de que o criador pode iniciar o seu desenho sem identificar e recolher toda a informação que precisa, fato que é consistente com as metodologias utilizadas por *startups* e que serão expostas no terceiro capítulo deste trabalho.

2.2.5. AVALIAÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIO

O modelo de negócio deve ser avaliado regularmente, tendo em conta o estado do seu ecossistema e possível evolução, que requer compromisso da gestão e revisão das suposições do negócio periodicamente (Kumar & Mahadevan, 2003). Essa avaliação deve ser feita através da colocação de um conjunto de questões relacionadas com o produto e as operações a ele inerentes, com incidência no ambiente interno e externo (Teece, 2010). Outros autores partilham a mesma opinião: Derek (1980) sugere que o modelo pode ser analisado em função dos seus objetivos com o estudo de três dimensões: 1) Quem está a ser satisfeito?; 2) Quais necessidades estão a ser satisfeitas; e 3) Como estão a ser satisfeitas?. Osterwalder & Pigneur (2011) referem na metodologia BMC que os modelos devem ser analisados continuamente e devem ser respondidas questões auxiliares que refletem o *design* e estrutura do mesmo, além de ser necessário ter em consideração a proposta de valor que o produto/serviço oferece: 1) Quanto deste valor chega ao cliente?; 2) Quantas empresas possuem este tipo de oferta? (identificação do tamanho do mercado); 3) Quão importante é para o cliente? (E se este tem possibilidade de o adquirir). Chesbrough (2007) apresenta um quadro com diferentes tipologias de modelos de negócio que pode ser útil na avaliação dos modelos de negócio de uma empresa, na medida em que tenta classifica-los nos seis tipos identificados: 1) Modelos de negócio indiferenciados; 2) Modelos de negócio algo indiferenciados; 3) Modelos de negócio segmentados; 4) Modelos de negócio abertos ao exterior; 5) Modelos de negócio com integração de processos de inovação; e 6) Modelos de negócio como plataforma adaptativa. No entanto esta abordagem parece não constituir uma ferramenta para avaliar o modelo de negócio na sua verdadeira essência.

3. BUSINESS MODEL CANVAS E VALUE PROPOSITION CANVAS

3.1. BUSINESS MODEL CANVAS

A metodologia BMC, proposta no livro *Business Model Generation*, da autoria de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur conjuntamente com 470 profissionais, apresenta-se como “um manual para visionários, para os que alteram as regras do jogo e querem constituir as empresas do futuro” (Osterwalder & Pigneur, 2011); é uma ferramenta para avaliar o modelo de negócio e o seu ambiente, numa análise que compreende uma tela com nove blocos constituintes de um modelo de negócio.

A tela incide nas principais áreas do negócio, clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira, permitindo também percorrer todos os aspetos de uma *startup*. Os nove blocos compreendem: 1) Segmento de clientes; 2) Proposta de valor; 3) Canais; 4) Relações com Clientes; 5) Fluxos de Rendimentos; 6) Recursos-Chave; 7) Atividades-Chave; 8) Parcerias-Chave e 9) Estrutura de custos; a descrição de cada bloco está disponível no Anexo D.

A utilização da tela para ilustração do modelo de negócio apresenta três vantagens: 1) Rápido preenchimento, pode ser feito após *brainstorming* para determinar hipóteses e prioridades; 2) Sucinto, uma vez que as palavras são escolhidas de forma assertiva, sendo possível dar a conhecer o modelo apenas mostrando a tela onde deve estar destilada a sua essência; e 3) Portátil, existe facilidade em partilhar e disponibilizar porque, ao ser interpretado por mais pessoas, aumenta a probabilidade de sofrer melhoramentos. Os autores sugerem um conjunto de questões auxiliares para preenchimento de cada bloco.

3.2. *VALUE PROPOSITION CANVAS*

A VPC ajuda a desenhar, testar e construir a proposta de valor de uma empresa para os seus clientes de uma forma estruturada. Enquanto a BMC se foca na totalidade do modelo de negócio a VPC incide particularmente nos blocos Proposta de Valor e Segmento de Cliente; para que a proposta seja completamente adequada às necessidades dos clientes.

Primeiro deve-se observar os clientes para esboçar um perfil, considerando três situações: 1) Descrever o que os clientes querem (podem ser tarefas que estão por realizar e concluir, problemas por resolver ou necessidades que querem ver satisfeitas); 2) Descrever emoções negativas, custos e situações indesejadas ou riscos que este pode incorrer antes, durante ou depois da proposta ser apresentada; 3) Descrever os benefícios, desejos ou surpresas que os clientes podem ter (incluindo emoções positivas, ganhos sociais e redução de custos. Em segundo lugar devem ser listados todos os produtos e serviços onde a proposta está assente (estes podem ser tangíveis e intangíveis). No terceiro passo é feito um esboço de como os produtos e serviços vão criar valor, descrevendo de que forma afetam e interagem com os consumidores. Por último deve-se descrever como os produtos e serviços conferem ganhos e valor aos consumidores. É também proposto pelos autores um conjunto de questões que permitem desempenhar a atividade. Muitas propostas de valor competem pelo mesmo segmento de mercado. Os autores propõem que se tenha conhecimento prévio das propostas dos concorrentes e que as mesmas sejam comparadas com a que se pretende criar; sob forma de esboço e mapeamento de variáveis (tais como preço, desempenho e risco) onde é possível uma melhor comparação.

A VPC pressupõe utilização dos ideais das metodologias *Lean Startup* e *Customer Development* no teste da viabilidade da proposta de valor, para assegurar que esta se coadune com as necessidades dos consumidores. As iterações feitas através da construção, medição e aprendizagem a partir do produto (como sugerido através da *Lean Startup*) permitem a distinção entre a proposta de valor que o produto oferece, das suposições percebidas pelo cliente. Após resposta às questões que permitem que se coloque na tela as hipóteses de produto e do cliente, é necessário sair do edifício (*Get out of the building* proposto em *Customer Development*) e interagir com os potenciais consumidores. Esta fase será depois crucial para conhecer as prioridades que cada cliente atribui à proposta de valor e a intensidade de valor que estes realmente percebem.

3.2.1. CUSTOMER DEVELOPMENT

A metodologia *Customer Development* é apresentada por Steve Blank, na obra *The Four Steps to the Epiphany*, como uma forma rigorosa para a organização de processos em *startups*, pretende-se que os empreendedores façam trabalho de campo e interajam com potenciais consumidores. É um processo que organiza e orienta a procura de um modelo de negócio escalável, repetível e rentável, uma vez que considera o modelo de negócio como o produto final de uma *startup*. O autor argumenta que os produtos desenvolvidos em conjunto com os consumidores, nas fases iniciais e de forma contínua, tendem a ter maior sucesso; uma vez que as metodologias atuais são demasiado focadas em ações que apenas compreendem a visão da empresa e não exploram a perspetiva do consumidor. É um processo paralelo ao desenvolvimento do produto, que é dedicado a conhecer as necessidades dos consumidores antes que o produto seja concebido ou lançado; é também um desafio para poder encontrar a melhor

abordagem de entrada num novo mercado, uma vez que segundo o próprio, no início, o modelo de negócio é uma tela com ideias e suposições, mas sem conhecimento mínimo dos clientes.

O modelo tradicional de desenvolvimento de produto, é um modelo centrado no produto e no processo que compreende quatro fases essenciais: 1) Conceito e Plano de Negócio, onde são definidas ideias e características do produto, aqui procuram saber se é passível de ser construído, quais são os clientes alvo (são feitos estudos de mercado) e quais os melhores canais para fazer chegar o produto aos seus consumidores; 2) Desenvolvimento do Produto, as funções são especializadas, onde o departamento de engenharia faz o plano do projeto com calendários e objetivos e a função de marketing redefine a dimensão do mercado alvo; 3) Teste α/β , onde a engenharia trabalha diretamente com uma pequena amostra de clientes para testar funcionalidade do produto face às especificações; e 4) Lançamento, o produto é lançado e a empresa procura expansão, sendo necessário mais investimento. Steve Blank alerta para o fato deste último não ser um modelo de marketing, de vendas, de aquisição ou de financiamento, fazendo com que a sua utilização exclusiva em *startups* para definição de atividades sem ser de engenharia, seja uma das grandes causas para o falhanço das mesmas. As *startups* não falham por ter falta de um produto mas muitas vezes por ter falta de um mercado com clientes adequados e um modelo financeiro viável. Para que tal não aconteça é necessário transitar o foco para um profundo conhecimento dos clientes e das suas necessidades através da metodologia de *Customer Development* centrada no cliente e no mercado, onde a aprendizagem é fundamental.

A metodologia *Customer Development*, compreende quatro fases, que se encontram esquematizadas no Anexo E: 1) Descoberta do Cliente, onde a visão da

empresa é traduzida em hipóteses correspondente a cada componente do modelo de negócio e cria um conjunto de experiências para testar cada uma, onde primeiro tenta conhecer a perceção das necessidades dos clientes e tenta mostrar pela primeira vez uma versão simplificada do produto assegurando que este pode satisfazer as suas necessidades (para obtenção de feedback, é a fase *Get out of the building* onde se interage diretamente com os consumidores); 2) Validação de Clientes, tenta provar que o modelo testado pode ser iterado na fase de Descoberta do Cliente como escalável, repetível e passível de entregar o número necessário de clientes para construir uma empresa rentável, nesta fase é desenvolvido um *roadmap* para as vendas a ser testado nos primeiros consumidores adotantes; 3) Criação de Clientes, assenta no sucesso de vendas inicial, após a *startup* ter aprendido a conquistar clientes; e 4) Construção da Empresa, quando encontra o seu modelo de negócio, deixa de ser uma organização temporária em constante clima de incerteza e risco e passa a ser uma empresa a executar o modelo de negócio validado.

Cada fase pressupõe iteração significando que pode e deve ser percorrida as vezes necessárias, onde as primeiras duas fases correspondem essencialmente a corroboração e teste da hipótese de modelo de negócio da *startup*.

3.2.2. *LEAN STARTUP*

A metodologia *Lean Startup*, desenvolvida a partir de diversas ideias de gestão e desenvolvimento de produto, que incluem *Lean Manufacturing*, *Design Thinking*, *Customer Development* e *Agile Development*; adapta ideias assentes no pensamento *Lean* ao contexto do empreendedorismo, propondo que o progresso de empresas *startups* seja avaliado de forma diferente das empresas estabelecidas. Com esta abordagem, Eric Ries pretende providenciar uma ferramenta que permita às *startups* o

teste contínuo da sua visão, com foco na aprendizagem através de experiências, eliminação de desperdício em forma de atividades que não acrescentem valor à execução do negócio e diminuição da incerteza para que os produtos criados e validados cheguem ao consumidor, mais rapidamente. São cinco os princípios *Lean Startup*: 1) Existem empreendedores em qualquer lado; 2) O empreendedorismo é uma forma de gestão; 3) Validação da aprendizagem; 4) *Innovation Accounting* (Anexo F); e 5) *Build-Measure-Learn*. No centro desta metodologia encontra-se o ciclo *Build-Measure-Learn*, (Anexo G) que permite alterações e o desenvolvimento de um produto (MVP), em vez de projetar planos complexos baseados em suposições e sem recorrer ao tradicional processo de desenvolvimento de produto (que compreende largos períodos de tempo até obtenção de um produto “perfeito”).

O grande objetivo deste ciclo é a obtenção de informação para decidir quando e em que momentos continuar ou “pivotar” (voltar atrás), onde os produtos de uma *startup* são “experiências” que resultam na aprendizagem necessária para construir um negócio sustentável através de cada iteração. Primeiro é necessário identificar quais hipóteses testar, a proposta de valor que se pretende face à identificação de um problema (“Qual problema deve ser solucionado?”), nesta fase é exigido, à semelhança da metodologia *Customer Development*, que se interaja com potenciais clientes. A fase de construção pretende obter um MVP com reduzidas características, para ser testado pelos consumidores; na fase de medição pretende-se avaliar se os esforços estão a confluir para um resultado positivo e é introduzida *Innovation Accounting* como abordagem quantitativa para permitir a definição de metas de aprendizagem para avaliação do progresso. A informação obtida permite concluir se é possível continuar ou

“pivotar”, ou seja, perceber se a hipótese inicial é viável e caso não se verifique o ciclo é repetido as vezes necessárias.

4. MODELO DE NEGÓCIO PARA A STARTUP Ψ

A ideia inicial parte da intenção de desenvolvimento de *software* adequado que quando combinado com *hardware* específico possa ser utilizado por jovens adolescentes com défices de atenção. A robótica como estímulo de capacidades cognitivas, aumento da concentração e aprendizagem através de um jogo educativo.

O modelo para a Startup Ψ foi preenchido como recomendado pelos autores, onde a tela foi colocada numa superfície e preenchida com papéis *Post-it*® para que em conjunto e após *brainstorming* pudessem ser esquematizados e discutidos os elementos do modelo. O modelo de negócio segundo a metodologia BMC, é apresentado em anexo (Anexo H), onde podem ser consultados os resultados para cada bloco constitutivo. A proposta de valor assenta essencialmente nas propriedades e benefícios que podem ser percecionados: Aumento das capacidades cognitivas e raciocínio; Canalização da atenção e concentração para atividades intelectuais; Acompanhamento com técnica e tecnologia inovadora; Estímulo pelo gosto e compreensão da tecnologia; e Estímulo da autonomia, socialização e inteligência emocional.

A metodologia VPC, permite completar a proposta de valor com informação adicional. Neste caso a proposta apresenta-se como diferente e pioneira relativamente à concorrência onde atualmente se recorre a psicoterapia, terapia com auxílio de fármacos e atividades especializadas com pouco recurso à tecnologia. O *Brain Computer Interface* permite melhorar a atenção, raciocínio e cognitivismo através da tentativa de concentração e disciplina do pensamento; onde a solução passa pelo desempenho de

tarefas que exigem máxima concentração, tarefas altamente especializadas e dedicadas com recurso a técnicas e tecnologias de ponta, capazes de interpretar ondas cerebrais e permitindo desempenhar tarefas comandando um cursor ou um robô com o pensamento. Em que os utilizadores são adolescentes de idades compreendidas entre os 12 e os 17 anos, com dificuldades de concentração e os clientes são os seus pais (ou responsáveis/tutores) que pretendem ver a questão solucionada e ambos beneficiam da proposta apresentada. Esta solução nem sempre representa uma possível diminuição de tempo e gastos relativamente às existentes, mas pode apresentar-se como mais benéfica ao nível de resultados.

5. CONCLUSÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

5.1. CONTRIBUIÇÕES

Este trabalho foi influenciado pelo atual contexto económico e panorama de incentivos à criação de novas empresas, que apela ao dinamismo e inovação dos espíritos empreendedores. Com a exposição do ecossistema que envolve *startups* com especial incidência na aceleração da conceção e no desenvolvimento de modelos de negócio para as mesmas pode ser observado que um modelo deve ser adequado às capacidades, recursos e objetivos de uma organização, fazendo parte intrínseca da sua estratégia, em que a proposta de valor deve ter por base uma real perceção das necessidades dos clientes. Uma vez que *startups* são motivadas, muitas vezes, pela inovação de produtos e entrada em novos mercados, na análise efetuada é possível concluir que a tentativa de conceção de um plano de negócio para uma *startup* pode ser uma tarefa ingrata uma vez que inicialmente é difícil fazer projeções e estudos de mercado necessários à elaboração de um plano de negócio consistente. O clima de

incerteza que rodeia novos produtos e novos mercados não permite uma análise ou balanço rigorosos, ao contrário da tentativa de experimentação de modelos de negócio, que se apresenta como mais simples e acessível, onde são estudados os componentes funcionais de um modelo de negócio mas sem particular incidência no modelo de receitas. Permitindo concluir que a abordagem mais vantajosa a adotar no processo de criação de novos negócios, em especial para *startups*, é o desenho de modelos e não de planos de negócios.

A partir da análise das propostas de valor obtidas através da utilização da BMC e da VPC podemos concluir que ambas são complementares uma vez que é visível que as questões propostas pela VPC permitem uma melhor perceção das necessidades dos clientes relativamente às tarefas que querem ver resolvidas e de que forma estas interferem no seu quotidiano. Através desta é também possível estabelecer uma hierarquização e segmentar os clientes com base em diferentes prioridades, que permite também considerar os aspetos positivos e negativos relativamente à perceção que os consumidores possam ter da proposta de valor. Concretamente no modelo concebido, é visível que a proposta de valor com base na metodologia VPC permite uma melhor perceção relativamente à oferta, aos benefícios implícitos e potenciais riscos. No entanto não fornece, pelo menos neste caso particular, informação substancialmente relevante que não esteja considerada na tela do modelo de negócio e dessa forma conclui-se que com base na Startup Ψ a proposta de valor obtida através da metodologia VPC não providencia informação imprescindível que não possa ser obtida, ou não esteja contemplada, na metodologia BMC. A oferta proposta pela Startup Ψ oferece benefícios tangíveis e intangíveis que influenciam positivamente o comportamento dos utilizadores e conseqüente desempenho, podendo ser traduzido numa melhoria da qualidade de vida.

O pouco conhecimento, dos consumidores, relativamente à tecnologia apresentada pode ser um fator dissuasor, assim bem como o investimento na mesma que pode representar um risco em termos monetários, no entanto os benefícios comprovados poderão superar as expectativas em relação às terapias complementares.

Alexander Osterwalder e Yves Pigneur conceberam a metodologia BMC para que esta fosse intuitiva mas sem simplificar em excesso as complexidades de funcionamento das empresas, no entanto observamos que a metodologia é útil num patamar teórico e de perceção dos componentes dos modelos de negócio mas com algumas limitações práticas que se podem traduzir em deficiências para as empresas adotantes. Abandonar ideias pré-concebidas e recrutar equipas que partilhem a mesma visão para enfrentar o que parece ser um novo caminho, muitas vezes rodeado de incerteza, medo e dúvida, deve ser movida por flexibilidade mas com uma análise que permita decisões acertadas. Steve Blank considera que o produto de uma startup é o seu modelo de negócio, concomitantemente refere a importância do desenvolvimento de um MVP para teste das hipóteses. Podemos inferir que um MVP é para este autor um modelo de negócio com características mínimas que pode ser apresentado, com um protótipo de um produto associado, para que seja feita a validação do modelo de negócio efetivamente por parte dos consumidores, uma vez que é frequente que os consumidores precisem de algo concreto para conseguir estabelecer relações. A abordagem *Customer Development* apresenta-se como o estudo e considerações dos clientes paralelamente ao desenvolvimento do produto, mas individualmente não parece fornecer uma base sólida para desenvolvimento de um modelo de negócio que possa ser testado, uma vez que está bastante assente em hipóteses. Eric Ries diz-nos que a função de uma *startup* é medir e avaliar a sua posição no momento consoante a informação recolhida e tentar através da

experimentação, avaliar a viabilidade de um produto e modelo, mas o que isto nos diz em concreto? Segundo o mesmo, *startups* são demasiado imprevisíveis para que as previsões e metas sejam credíveis, corroborando a conclusão deste trabalho ao sugerir a utilização de modelos de negócios. Ries menciona um compromisso que deve ser mantido e não desistir face a adversidades, no entanto a questão coloca-se: como é feito o financiamento das atividades sem resultados positivos apresentados? O que a *Innovation Accounting* nos diz realmente relativamente a dados financeiros é insuficiente uma vez que parece não fornecer dados concretos para além do *feedback* dos clientes. É compreendido que a necessidade de contabilidade formal, pode ser observada sob uma ótica diferente nos primeiros meses de uma *startup*, no entanto, esta não deve ser completamente colocada de parte. As projeções continuam a ser necessárias para poder concorrer a investimentos e para avaliar o tempo de introdução do negócio no mercado. Apesar de concluir que a adoção de modelos de negócio permite uma maior flexibilidade, em fases iniciais de novos negócios (incluindo *startups*), e que pode ser benéfica em relação à conceção de planos de negócio formais, aconselha-se uma maior reflexão na procura de um modelo de receitas apropriado.

Os autores aconselham a inovação como forma de diferenciação nos mercados onde os empreendedores devem ser criativos e dinâmicos. Desta forma este trabalho permite uma particular reflexão em relação à adoção das mesmas metodologias por todos. As metodologias devem ser encaradas como guias mas obrigando a ajustes consoante o produto, serviço, mercado ou segmento de clientes que se pretendem seguir, sob penalização de várias empresas procurarem o mesmo modelo de negócio e dessa forma não se tornarem diferenciadas ou inovadoras.

5.2. LIMITAÇÕES DE PESQUISA

A pesquisa bibliográfica não compreendeu todos os proeminentes autores da temática dos modelos de negócio uma vez que a incidência principal do trabalho não seria um estudo exaustivo acerca dos mesmos. O surgimento de um grande número de métodos para conceção de modelos de negócio, em particular para *startups*, permite a comparação entre os que possam ser mais atuais; por essa razão foram escolhidas metodologias utilizadas por autores que partilham a mesma base, algumas etapas similares e cujas metodologias têm sido amplamente divulgadas. A utilização da metodologia VPC revela algumas limitações de execução uma vez que a mesma é relativamente recente e apesar de estar registada, ainda não está totalmente completa. A não comparação de um modelo de negócio com um possível plano de negócio para a empresa pode também ser um fator limitativo uma vez que não permite tirar conclusões práticas definitivas.

5.3. RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISA FUTURA

Recomenda-se um estudo de caso onde possam ser aplicadas as referidas metodologias para construção da proposta de valor e modelo de negócio da Startup Ψ , com experimentação e teste da viabilidade do modelo através da interação com potenciais clientes, sob forma de entrevistas e divulgação de um MVP.

Num estudo feito por Erk & Erk (2011) relativamente aos fatores culturais considerados por Hofstede, é referido que em Portugal existe uma forte influência cultural no processo inicial de criação de *startups*. No futuro será útil tentar compreender que tipo de influência esta possa exercer, se é de carácter positivo ou negativo e de que forma possa afetar a utilização das referidas metodologias, quer por parte dos empreendedores, como dos consumidores.

6. BIBLIOGRAFIA

- Abou-Moghli, A., Al-Kasasbeh, M., 2012. Social Network and the Success of Business Start-Up. *International Journal of Business and Management* 7(9), 134-140.
- Afuah, A., 2004. *Business Models: a Strategic Management Approach*. New York: McGraw-Hill
- Ahlstrom, D., 2010. Innovation and Growth: how business contribute to society. *Academy of Management Perspectives* 24(3), 11-24.
- Al-Debei, M.M., Avison, D., 2010. Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems* 19, 359-376.
- Amit, R., Zott, C., 2001. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal* 22, 493-520.
- Andries, P., Debackere, K., 2007. Adaptation and Performance in New Business: Understanding the Moderating Effects of Independence and Industry. *Small Business Economics* 29, 81-99.
- Applegate, L. M., 2001. *E-Business Models: Making sense of the Internet Business Landscape*. In LM Applegate, WG Dickson, GL DeSanctis (Eds.), *Information Technology and the Future Enterprise: New Models for Managers*. Prentice-Hall: Upper Saddle River, N.J
- Autio, E., Klofsten, M., 1998. A comparative study of two European business incubators. *Journal of Small Business Management* 36(1), 30-43.
- Baden-Fuller, C., Morgan, M. S., 2010. Business Models as Models. *Long Range Planning* , 43, 156-171.
- Baêta, A., Borges, C., Tremblay, D., 2006. Empreendedorismo nas incubadoras: Reflexões sobre tendências atuais. *Comportamento Organizacional e Gestão* 12(1), 7-18.
- Bailetti T., 2009. Technology Innovation Management Review / *How Open Source Strengthens Business Models*. Disponível em: <http://timreview.ca/article/226> [Acesso em: 6 de Setembro de 2012]
- Bewayo, E., 2010. *Business Plans: Why do we teach them?*. Proceedings of the Northeast Business & Economics Association, p492.
- Bhidé, A., 2000. *The Origen and Evolution of New Business*. New York: The Oxford University Press
- Blank, S., 2006. *The Four Steps to the Epiphany*. 3 ed. Lulu.com.
- Blank, S., Dorf, B., 2012. *The Startup Owner's Manual*. Vol 1. California: K&S Ranch Inc
- Brown, T., 2008. Design Thinking. *Harvard Business Review June*, 84-92.
- Bruce, M., 1988. New Product Development Strategies of Suppliers of Emerging Technologies - A case study of Expert Systems. *Journal of Marketing Management* 3(3), 313-327.

- Burke, A., Fraser, S., Greene, F., 2010. The Multiple Effects of Business Planning on New Venture Performance. *Journal of Management Studies* 47(3), 391 • -415.
- Burns, P., 2011. *Entrepreneurship and Small Business*. Palgrave
- Casadesus-Masanell, R., Ricart, J., 2010. From strategy to business models onto tactics. *Long Range Planning* 43, 195-215.
- Chanal, V., 2010. The Difficulties Involved in Developing Business Models Open to Innovation Communities: the case of a Crowdsourcing Platform. *M@n@gement* 13(4), 318-341.
- Chaya, D., 2005. Survival Strategies for Start-ups. *Journal of Commercial Biotechnology* 11(2), 130-133.
- Chesbrough, H., 2006. *Open Innovation: a New Paradigm for Understanding Industrial Innovation*. In H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke & Joael West (Eds), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
- Chesbrough, H., 2007. Business Model Innovation: its not about technology anymore. *Strategy & Leadership* 35(6), 12-17.
- Chesbrough, H., Rosenbloom, R., 2002. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies. *Industrial and Corporate Change* 11(3), 529-555.
- Chesbrough, H., Schwartz, K., 2007. Innovating Business Models with Co-Development Partnerships. *Industrial Research Institute* January-February, 55-59.
- Christensen, C., 1997. *The Innovators Dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cooper, A. C., 1981. Strategic Management: New Ventures and Small Business. *Long Range Planning* 14(5), 39-45.
- Dahan, N., Doh, J., Oetzel, J., Yaziji, M., 2010. Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models For Developing Markets. *Long Range Planning* 43, 326-342.
- Delmar, F., Shane, S., 2003. Does planning facilitate product development in new ventures?. *Strategic Management Journal* 24(12), 1165-1185.
- Demil , B., Lecocq, X., 2010. Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning* 43, 227-246.
- Derek, A., 1980. *Defining the Business*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Doganova, L., Eyquem-Renault, M., 2009. What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship. *Research Policy* 38, 1559-1570.

- Downing, S., 2005. The social construction of entrepreneurship: Narrative and dramatic processes in the coproduction of organizations and identities. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29(2), 185–204.
- Drucker, P., 1985. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row
- Eden, C., Ackermann, F., 2000. Mapping distinctive competencies: A systemic approach. *Journal of the Operational Research Society* 51(1), 12-20.
- Erk, N., Erk, S.F., 2011. Business *Startups*: Cultural-Economic Controversy. *Managing Global Transitions International Research Journal* 9(1), 3-13.
- Galbraith, J., Hale, T., 2004. *Income Distribution and the Information Technology Bubble*. University of Texas Inequality Project Working Paper
- Gaspar, F. C., 2007. *O Fomento do Empreendedorismo através do Capital de Risco e da Incubação de Empresas*. Disponível em: <http://repositorio.ipsantarem.pt/handle/10400.15/188> [Acedido em: 30 de Agosto de 2012]
- George, G., Bock, A.J., 2011. The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice* 35(1), 83-111.
- Gibb, A., 1999. Creating an Entrepreneurial Culture in Support of SMEs. *Small Business Development* 10(4), 27-38.
- Global Entrepreneurship Monitor. 2010. *Estudo de Avaliação do Empreendedorismo em Portugal*. Disponível em: <http://www.spi.pt/p.publicacao.g/pub/68> [Acedido em 30 de Agosto de 2012].
- Gordijn, J., Akkermans, J.M., 2001. Designing and Evaluating e-Business Models. *IEEE Intelligent Systems* 16(4), 11-17.
- Gordijn, J., Osterwalder, A., Pigneur, Y., 2005. *Comparing two Business Model Ontologies for Designing e-Business Models and Value Constellations*. 18th Bled eConference: eIntegration in Action, Slovenia June 6-8.
- Grimaldi, R., Grandi, A., 2005. Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. *Technovation* 25, 111-121.
- Hamel, G., 2000. *Leading the revolution*. 1 ed. Boston: Harvard Business School Press.
- Hamel, G., Prahalad, C., 1991. Corporate imagination and expeditionary marketing. *Harvard Business Review* 69(4), 81-92.
- Hedman, J., Kalling, T., 2003. The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems* 12, 49-59.
- Honig, B., Karlsson, T., 2004. Institutional forces and the written business plan. *Journal of Management* 30(1), 29-48.

- Huang J., Christensen C.M., 2008. Disruptive innovation in Health Care Delivery: A framework for Business Model Invention, *Health Affairs* 27(5), 1329-1335.
- IBM, 2006. *Expanding the Innovation Horizon: the Global CEO Study 2006*. IBM Business Consulting Services. Disponível em: ftp://ftp.software.ibm.com/la/documents/gbs/commond/services/bcs/CEO_Study_06_es.pdf [Acedido em 31 de Julho de 2012].
- Itami, H., Nishino, K., 2010. Killing two birds with one stone: profit for now and learning for the future. *Long Range Planning* 43, 364-369.
- Jansen, W., Jägers, H.P.M., Steenbakkens, W., 2007. *New Business Models for the Knowledge Economy*. Hampshire: Gower Publishing Limited.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M. & Kagerman, H., 2008. Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review December*, 50-59.
- Jovison, E., Verstroete, T., 2008. Business Model et Création d'entreprise. *Revue Française de Gestion* 181, 175-197.
- Kemp, P., 2011. Exploring a Model for Technology Business Incubation for Business Start-ups in Australia. *Small Enterprise Research* 18(2), 155-157.
- Kim, W.C., Mauborgne, R., 2004. Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review* October, 1-9.
- Kumar, K., Mahadevan, B., 2003. Evolution of Business Models in B2C E-Commerce: the Case of Fabmall. *IIMB Management Review* December, 23-30.
- Landström, H., Harirchi, G., Aström, F., 2012. Entrepreneurship: Exploring the knowledge base. *Research Policy* 41, 1154-1181.
- Laudon, K.C., Traver, C.G., 2008. *E-Commerce Business, Technology, Society*. 4ed. New Jersey: Pearson Education
- Linder, J., Cantrell, S., 2000. *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. Accenture Institute for Strategic Change, Cambridge.
- Magretta, J., 2002. *Why Business Models Matter*. Harvard Business Review May, 86-92.
- Mahadevan, B., 2000. Business Models for Internet-based e-Commerce: An anatomy. *California Management Review* 42(4), 55-69.
- Managematin, V., Lemarie, S., Boissin, J.P., Catherine, D., Corolleur, F., Coronini, R., 2003. Development of SMEs and heterogeneity of trajectories: The case of biotechnology in France. *Research Policy* 32(4), 621-638.

- Markham, S.K., Gentry, S.T., Hume, D., Ramachandran, R., Kingon, A.I., 2005. Strategies and Tactics for External Corporate Venturing. *Research Technology Management* March-April, 49-59.
- Markides, C.C., 2008. *Game-Changing Strategies*. San Francisco: Jossey-Bass
- Maurya, A., 2012. *Running Lean*. 2ed. California: O'Reilly Media Inc.
- Mayo, M., Brown, G., 1999. Building a competitive business model. *Ivey Business Journal* 63(3), 18-23.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J., 2005. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research* 58, 726-735.
- m-w.com, 2012. *Merriam-Webster Dictionary*. Merriam-Webster Incorporated. Disponível em: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/road%20map> [Acedido em: 14 de Setembro de 2012].
- Nerur, S., Balijepally, V., 2007. *Theoretical Reflections on Agile Development Methodologies*. Communications of the ACM 50(3), 79-83.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., 2002. *An eBusiness Model Ontology for Modeling eBusiness*. Proceedings of the 15th Bled Electronic Commerce Conference - eReality: Constructing the eEconomy, Slovenia June 17-19, 75-91.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., 2011. *Criar Modelos de Negócio*. 2ed. Alfragide: Publicações Dom Quixote
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., 2012. *Business Models Alchemist: Achieve Product-Market Fit With our Brand-New Value Proposition Canvas*. Disponível em: <http://www.businessmodelalchemist.com/2012/08/achieve-product-market-fit-with-our-brand-new-value-proposition-designer.html> [Acedido em: 30 de Agosto de 2012].
- Petrovic, O., Kittl, C., Teksten, R.D., 2001. *Developing Business Models for eBusiness*. Proceedings of the International Conference on Electronic Commerce, Vienna, Austria, October 31 – November 4.
- Pinto, J. P., 2009. *Pensamento Lean*. 2 ed. Lisboa: Lidel - Edições técnicas Lda.
- Pitt, L. F., Kannemeyer, R., 2000. The Role of Adaptation in Microenterprise Development: A Marketing Perspective. *Journal of Development Entrepreneurship* 5 (2), 137-155.
- Porter, M., 1996. What is Strategy?. *Harvard Business Review* November-December, 61-78.
- Rappa, M., 2010. Managing the Digital Enterprise / *Business Models on the Web*. Disponível em: <http://www.digitalenterprise.org/models/models.html> [Acesso em: 1 de Fevereiro de 2012]
- Ratinho, T., Henriques, E., 2010. The role of science parks and business incubators in converging countries: Evidence from Portugal. *Technovation* 30, 278-290.
- Ries, E., 2011. *The Lean Startup*. 1ed. London: Penguin Books Ltd.

- Rok, Y.H., 2011. Competition and its Virtue to New *Startups* under the Potential Threat of Entry. *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research* 45(3), special section p1.
- Sahlman, W. A., 1997. How to write a great business plan. *Harvard Business Review* July-August, 98-108.
- Sampieri, R.H., Collado, C.F., Lúcio, P.B., 2006. *Metodologia de Pesquisa*: 3ed. São Paulo: McGrawHill.
- Sanders, W. G., Boivie, S., 2004. Sorting Things Out: Valuation of New Firms in Uncertainty Markets. *Strategic Management Journal* 25, 167-186.
- Sankar, S., 2010. *Empreendedorismo e Inovação*. 1ed. Lisboa: Escolar Editora.
- Schmid, B., Alt, R., Zimmermann, H., Buchet, B., 2001. Anniversary edition: Business models. *Electronic Markets* 11(1), 3-9.
- Seddon, P. B., Lewis, G. P., Freeman, P., Shanks, G., 2004 *The Case for viewing Business Models as Abstractions of Strategy*. *Communications of the AIS* 13, 427-442.
- Shane, S., Venkataraman, S., 2000. The Promise of Entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review* 25(1), 217-226.
- Shuman, J., Shaw, J., Sussman, G., 1985. Strategic planning in smaller rapid growth companies. *Long Range Planning* 18(6), 48-53.
- Sociedade Portuguesa de Inovação. 2001. *The Fostering of Entrepreneurship in Portugal - through the establishment of collaborations with the United States in entrepreneurial training opportunities and innovative business incubator process*. Disponível em: <http://www.spi.pt/incubators/> [Acedido em: 30 de Agosto de 2012].
- Stankeviciené, J., Zinyté, S., 2011. Valuation Model of New Start-up Companies: Lithuanian case. *Business Theory and Practice* 12(4), 379-389.
- Stewart, D., Zhao, Q., 2000. Internet Marketing, Business Models and Public Policy. *Journal of Public Policy and Marketing* 19, 287-296.
- Stoica, M., Schindehutte, M., 1999. Understanding Adaptation in Small Firms: Links to Culture and Performance. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 4(1), 1-18.
- Svejenova, S., Planellas, M., Vives, L., 2010. An Individual Business Model in the Making: a Chef's Quest for Creative Freedom. *Long Range Planning* 43, 408-430.
- Teece, D., 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning* 43, 172-194.
- Teece, D., 1998. Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review* 40(3), 55-79.

- Tidd, J., Bessant, J., 2009. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 4th ed. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Timmers, P., 1998. Business Models for Electronic Markets. *Journal on Electronic Markets* 8(2), 3-8.
- Viscio, A.J., Pasternack, B.A., 1996. Toward a new business model. *Strateg Bus* 2(1), 125 – 34.
- Weill, P., Malone, T.W., D’Urso, V.T., Herman, G., Woerner, S., 2005. *Do some Business models perform better than others? A study of the 1000 largest US Firms*, MIT Center for Coordination Science Working paper 226, 39.
- Womack, J. P., Jones, D. T., Roos, D., 2007. *The Machine that Changed the World*. London: Simon & Schuster UK Ltd.
- Zott, C. & Amit, R., 2007. Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science* 18(2), 181-199.
- Zott, C. & Amit, R., 2008. The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal* 29, 1-26.
- Zott, C., Amit, R., Massa, L., 2011. *The Business Model: Recent Developments and Future Research*. Journal of Management. Disponível em: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1674384 [Acedido em: 27 de Fevereiro de 2012].

ANEXOS

ANEXO A - COMPILAÇÃO DE DEFINIÇÕES DE MODELOS DE NEGÓCIO

Afuah (2004)	É uma <i>framework</i> para fazer dinheiro; o conjunto de atividades que uma empresa desempenha, como as desempenha e quando as desempenha.
Amit & Zott (2001)	Descreve o conteúdo, estrutura e gestão de transações concebidas de modo a criar valor através da exploração de oportunidades de negócio.
Applegate (2001)	Descrição de um negócio complexo que permite o estudo da sua estrutura, das relações entre os elementos estruturais e como se comportam na realidade
Baden-Fuller & Morgan (2010)	Uma definição das características do negócio e as suas atividades de uma forma extremamente concisa.
Casadesus-Masanell & Ricart (2010)	Reflexão da estratégia da organização.
Chanal (2010)	Um processo de aprendizagem contínua e não um resultado final a ser implementado através de um plano de negócios.
Chesbrough (2006)	Define uma série de atividades que irão produzir um novo produto ou serviço de tal modo que exista um valor líquido criado ao longo das diversas atividades. Essas atividades captam valor para o desenvolvimento do próprio modelo de negócio da empresa.
Doganova & Eyquem-Renault (2009)	É um meio narrativo e calculista que permite aos empresários explorar um mercado e desempenha um papel performativo que contribui para a construção de uma rede tecno-económica e de inovação.
Downing (2005)	É um conjunto de expectativas sobre como o negócio será bem-sucedido no seu ambiente.
Eden & Ackerman (2000)	É a capacidade dinâmica que liga competências distintas da empresa para as aspirações e resultados da organização.
George & Bock (2011)	É o desenho de estruturas organizacionais para promulgar uma oportunidade comercial.
Hammel (2000)	Simplesmente um conceito de negócio que foi posto em prática
Hedman & Kalling (2003)	Explica como um empreendimento deve ganhar dinheiro.
Itami & Nishino (2010)	É um modelo para entrega de valor aos clientes, geração de lucros e aprendizagem por parte da organização.
Johnson <i>et al</i> (2008)	Define a forma como uma empresa entrega valor a um conjunto de clientes, com lucro.
Laudon & Traver (2008)	É um conjunto de atividades planeadas e desenhadas para obtenção de lucro num mercado.
Linder & Cantrell (2000)	Lógica central da organização para criar valor.
Magretta (2002)	Histórias que explica como funcionam as empresas.
Mangematin <i>et al</i> (2003)	Cada modelo de negócio tem a sua lógica de desenvolvimento coerente com os recursos necessários, relações entre clientes e fornecedores, um conjunto de competências dentro da organização, um modelo de financiamento do negócio e uma determinada estrutura de participações.
Mayo & Brown (1999)	O desenho de sistemas-chave interdependentes que criam e sustentam um negócio competitivo.
Morris <i>et al</i> (2005)	Uma representação de como um conjunto de decisões interrelacionadas, nas áreas da estratégia e das operações que, tendo em conta a arquitetura e a economia, estão direcionadas para criar vantagens competitivas e sustentáveis em mercados definidos.
Osterwalder &	O valor que uma companhia oferece a um ou vários segmentos de clientes, a arquitetura da empresa

Pigneur (2002)	e a rede de parceiros para criar valor, vender e entregar o capital de valor e relacionamento, a fim de gerar proveitosos e sustentáveis fluxos de receitas.
Osterwalder & Pigneur (2011)	Descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor.
Rappa (2010)	Método de executar negócios através do qual a empresa se pode sustentar, ou seja, gerar receitas. Diz-nos como a empresa ganha dinheiro ao especificar a sua posição na cadeia de valor.
Seddon <i>et al</i> (2004)	Pode ser definido como uma representação abstrata de alguns aspetos da estratégia de uma empresa.
Svejenova <i>et al</i> (2010)	Conjuntos de atividades, organização e recursos estratégicos para perseguir interesses e motivações e para criar e capturar valor no processo.
Stewart & Zhao (2000)	Uma declaração de como uma empresa vai ganhar dinheiro e sustentar o seu fluxo de rendimento ao longo do tempo.
Timmers (1998)	Arquitetura para o produto, serviço e fluxo de informação que inclui a descrição de vários atores e os seus papéis, a descrição de potenciais benefícios para os vários atores e a descrição das fontes de receitas.
Zott & Amit (2007)	Explica como uma organização está ligada às partes interessadas e como com elas desenvolve trocas comerciais para criar valor por todos os parceiros.
Zott & Amit (2008)	É um <i>template</i> estrutural de como a empresa conduz transações com os clientes, parceiros e fornecedores.

ANEXO B - COMPILAÇÃO DE COMPONENTES DE MODELOS DE NEGÓCIO

Amit & Zott (2001)	Conteúdo das Transações, Estrutura das Transações e Gestão das Transações
Demil & Lecocq (2010)	Recursos (Externos e Internos), Competências (Habilidade e Crescimento Desenvolvido), Estrutura Organizacional (Atividades Internas e Relacionamentos Estabelecidos)
Gordijn & Akkermans (2001)	Atores, Objeto de Valor, Entrada de Valor, Interface de Valor, Trocas de Valor, Oferta de Valor, Segmentos de Mercado, Grupos de Atores, Objetos de Valor Compostos e Atividade de Valor
Hamel (2000)	Estratégia Central, Recursos Estratégicos, Relação com o Cliente, Rede de Valor
Huang & Christensen (2008)	Fórmula de Lucro, Proposta de Valor, Processos e Recursos
Johnson <i>et al</i> (2008)	Proposta de Valor, Modelo de Lucro, Recursos Chave, Processos Chave
Laudon & Traver (2008)	Proposta de Valor, Modelo de Receitas, Oportunidade de Mercado, Ambiente Competitivo, Vantagem Competitiva, Estratégia de Mercado, Desenvolvimento Organizacional e Equipa de Gestão
Linder & Cantrell (2000)	Modelos de Fixação de Preço, de Receitas, de Canais e de Comércio, Relações Comerciais compatíveis com Internet, Forma Organizacional e Proposta de Valor
Mahadevan (2001)	Fluxos de Valor, de Receitas e de Logística
Morris <i>et al</i> (2005)	Proposta de Valor, Clientes, Competências, Processos Internos, Posicionamento no mercado
Osterwalder & Pigneur (2002)	Componentes relacionados com o Produto, com a Infraestrutura, com os Clientes e com aspetos Financeiros
Osterwalder & Pigneur (2011)	Segmentos de Clientes, Propostas de Valor, Canais, Relações com os Clientes, Fluxos de Rendimentos, Recursos-Chave, Atividades-Chave, Parcerias-Chave e Estrutura de Custos
Petrovic <i>et al</i> (2001)	Modelos de Valor, Recursos, Produção, Relações com Clientes, Receitas, Capital e de Mercado
Schmid <i>et al</i> (2001)	Missão, Estrutura, Processos, Receitas, Questões Jurídicas, Tecnologia
Viscio & Pasternack (1996)	Núcleo Global (Identidade, Liderança Estratégica, Capacidades Fundamentais, Controlo da Missão, Missão Capital), Unidades de Negócios, Serviços, Liderança, Ligações
Weill <i>et al</i> (2005)	Bens Envolvidos (Financeiros, Físicos, Intangíveis e Humanos) e Tipos de Direitos vendidos

ANEXO C - ELEMENTOS DO MODELO ACTIVITY SYSTEM

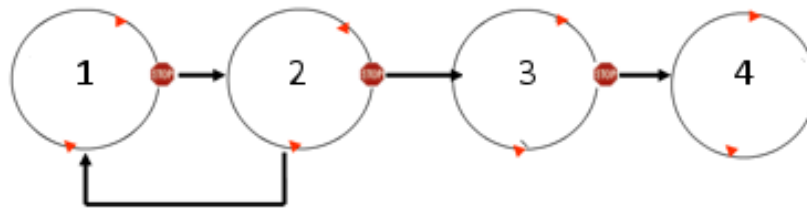
Elementos	
Conteúdo	Que atividades vão ser desenvolvidas?
Estrutura	Como estão sequenciadas e interligadas?
Gestão	Por quem e onde vão ser efetuadas?
Temas	
Novidade	Aplicar conceitos de inovação aos elementos
<i>Lock In</i>	Construir elementos para cativar os <i>stakeholders</i>
Complementaridade	Promover atividades em conjunto
Eficiência	Reorganizar atividades para reduzir custos de transação

Fonte: Zott & Amit (201)

ANEXO D - DESCRIÇÃO DOS BLOCOS CONSTITUINTES DA METODOLOGIA BMC

Segmentos de Clientes	Define os vários grupos de pessoas ou as organizações que a empresa visa atingir e servir. Para melhor os satisfazer, a empresa deve agrupá-los em segmentos distintos de acordo com as necessidades comuns, comportamentos, diferentes canais de distribuição e lucratividades ou outros atributos. Uma vez definidos os segmentos, o modelo pode ser escrupulosamente concebido em torno do conhecimento das especificidades de cada cliente.
Propostas de Valor	Descreve o conjunto de produtos e serviços, os benefícios que criam valor para um determinado segmento de clientes. É a razão pela qual os clientes podem preferir uma empresa em detrimento de outra. Podem existir propostas de valor inovadoras, semelhantes a ofertas já existentes ou disruptivas. Dos elementos que podem contribuir para a criação de valor para o cliente, podem ser destacados a novidade, o desempenho, a customização, a utilidade, o <i>design</i> ou o preço. É fundamental que a proposta de valor seja diferenciadora e permita uma vantagem concorrencial.
Canais	Descreve como uma empresa comunica e faz a distribuição junto dos seus segmentos de clientes para disponibilizar a proposta de valor. São fundamentais na experiência dos clientes uma vez que servem para aumentar o conhecimento e permitir a avaliação da proposta de valor, permitir a aquisição de produtos e serviços e apoio na fase pós-aquisição. Os canais podem ser próprios ou por intermédio de parceiros, podem ser diretos ou indiretos.
Relação com os Clientes	Descreve os tipos de relações que uma empresa estabelece com cada segmento de clientes. Estas relações influenciam a experiência geral dos clientes e podem ser pessoais ou automatizadas. Estas relações são normalmente movidas pela aquisição ou retenção de clientes e pelo aumento das vendas. Em cada segmento é necessário estabelecer o tipo de relação que potencie a satisfação do cliente e maximize os benefícios para as demais partes interessadas.
Fluxos de Rendimento	Representa o dinheiro que a empresa gera a partir de cada segmento de clientes. Os vários fluxos de rendimento podem ter diferentes mecanismos de fixação de preço, consoante o segmento; podem ser preços fixos, negociáveis, através de leilão, dependente das quantidades e do mercado. As modalidades de pagamento também se podem dividir entre transações únicas e individuais e pagamentos contínuos.
Recursos-Chave	Descreve os ativos mais importantes para o funcionamento do modelo. São os recursos que permitem que a empresa crie e ofereça a proposta de valor, que chegue ao mercado, mantenha relações com os vários clientes e tenha rendimento. Os recursos-chave podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos e podem pertencer à empresa ou obtidos junto de parceiros-chave.
Atividades-Chave	Descreve o que de mais importante a empresa deve efetuar para conseguir que o seu modelo possa operar com êxito. As atividades dependem do tipo de modelo de negócio mas tal como os recursos-chave são necessárias para que a empresa crie e ofereça a proposta de valor, chegue ao mercado, mantenha relações com os vários clientes e tenha rendimento.
Parcerias-Chave	Descreve a rede de fornecedores e parceiros que permitem o funcionamento do modelo. As empresas podem estabelecer parcerias e alianças para otimizarem a sua performance.
Estrutura de custos	Descreve os custos envolvidos no funcionamento do modelo, para criar e desenvolver valor, para manter relações com os clientes e gerar rendimento. Dependendo dos negócios a estrutura de custos pode ser distinguida entre os modelos movidos pelos custos e os movidos pelo valor.

ANEXO E - ETAPAS DO PROCESSO DE CUSTOMER DEVELOPMENT

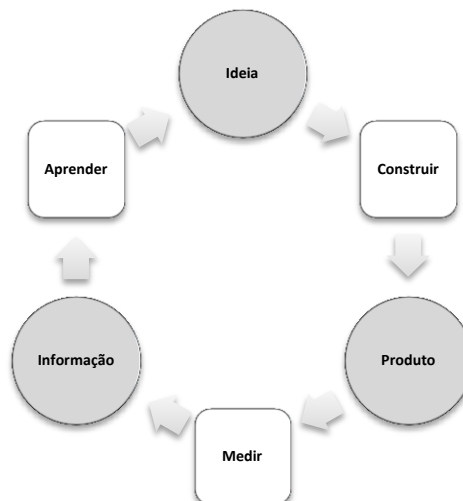


Fonte: Adaptado de Blank & Dorf (2012).

ANEXO F - INNOVATION ACCOUNTING

A filosofia *Lean Startup* parte do princípio que os métodos de contabilidade tradicional não funcionam como métricas viáveis no período inicial de uma *startup*. As métricas tradicionais são substituídas por um conceito criativo com base no *feedback* dos clientes e não apenas nos gastos. *Innovation Accounting* compreende três passos: 1) utiliza o MVP para estabelecer informação acerca da sua posição no momento; 2) após pequenas modificações e otimização do produto avaliar se este está próximo do ideal; e 3) decidir continuar ou “pivotar”.

ANEXO G - CICLO BUILD-MEASURE-LEARN



Fonte: Adaptado de Ries (2011)

ANEXO H - TELA BMC PREENCHIDA PARA STARTUP Ψ

Parceiros-Chave <i>Hardware</i> : venda de capacetes; Colégios: angariação e aconselhamento de jovens adolescentes; Universidades: desenvolvimento de <i>software</i> .	Atividades-Chave Desenvolvimento do <i>software</i> ; Acompanhamento psicológico/didático; Comunicação e publicidade.	Proposta de Valor Aumento das capacidades cognitivas e raciocínio; Canalização da atenção e concentração para atividades intelectuais; Acompanhamento com técnica e tecnologia inovadora; Estímulo pelo gosto e compreensão da tecnologia; Estímulo da autonomia, socialização e inteligência emocional.	Relações com os Clientes Assistência pessoal: o cliente pode comunicar com um representante diretamente no local, através do telefone ou via correio eletrónico. Assistência pessoal dedicada: através do acompanhamento da avaliação e progresso por parte do avaliador.	Segmentos de Clientes Pais ou responsáveis por adolescentes; Colégios privados; Terapeutas;
	Recursos-Chave Físicos: local/sede, <i>Hardware</i> (computadores, capacetes, robôs e puzzles); Humanos: Psicólogo, Engenheiro de desenvolvimento. Intelectuais: Patente da arquitetura do código, Direitos de autor, Base de dados de clientes, Marca. Financeiros: Investimento/crédito.		Canais <i>Website</i> ; Colégios: publicidade gráfica, ações de sensibilização presenciais; Clínicas de terapia; Consultório/Escritório	
Estrutura de Custos Aquisição de <i>hardware</i> , desenvolvimento de <i>software</i> , salários, custos necessários à atividade empresarial, publicidade.		Fluxos de Rendimento Sessões de avaliação inicial e sessões de monitorização do progresso com utilização da técnica e tecnologia apresentadas. Os rendimentos provêm de transações como resultado do pagamento imediato pelo serviço (sessão ou pacote de sessões).		