



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM GESTÃO / MBA

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**OS FRACASSOS DAS START-UPS E A INADEQUAÇÃO DOS
SEUS MODELOS DE NEGÓCIO: ALPHA START-UP**

ALBERTINA LAMBERTUCCI

OUTUBRO-2019

**MESTRADO EM
GESTÃO / MBA**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

OS FRACASSOS DAS STARTUPS E A INADEQUAÇÃO DE
SEUS MODELOS DE NEGÓCIO: ALPHA START-UP

ALBERTINA LAMBERTUCCI

SUPERVISÃO:

PROFESSORA DOUTORA ANA ISABEL ORTEGA VENÂNCIO

PROFESSORA DOUTORA MÁRCIA RAMOS MAY

OUTUBRO-2019

ABSTRACT

This dissertation analyses how a start-up creates, configures and captures value through its business model. Identifying the relationship between these factors of value and failure is very relevant due to start-ups high mortality rates.

To study this relationship, we use an in-depth case study. We evaluate a technological start-up located in Lisbon, which developed two business models that gave rise to two different companies and products: the Alfa company with the e-Alfa streaming and music news product and the Beta company with Beta Music for Public Spaces. Alpha's business model failed due to weaknesses in its planning and revenue model, reliance on unique sources of supply (music publishers) and on an exclusive partnership (Microsoft). These issues remain risk factors for the current Beta company. Beta continues to rely on only two sources of supply (Passmúsica and Sociedade Portuguesa de Autor).

The results of this study may contribute to increase start-ups success rates by confirming the need of a good planning and constant review of business model components.

Keywords: Business Model, Value Creation, Failure, Startup

RESUMO

Esta dissertação avalia como uma start-up cria, configura e capta valor através de seu modelo de negócio. Identificar a relação entre esses aspetos do valor e o fracasso das start-ups é muito relevante devido à elevada taxa de mortalidade dessas empresas.

Para estudar esta relação, utilizamos o estudo de caso em profundidade. Analisamos uma start-up tecnológica localizada em Lisboa, que desenvolveu dois modelos de negócios que deram origem a duas empresas e produtos diferentes, a empresa Alfa com o produto e-Alfa de *streaming* e notícias de música e a empresa Beta com o produto Beta de música ambiente para espaços públicos. Este estudo de caso permitiu identificar que o modelo da empresa Alfa tinha fragilidades em relação ao planeamento, ao seu modelo de receita, à sua dependência de um único fornecedor (editoras de música) e parcerias exclusivas (Microsoft). Estas foram as principais fontes de fracasso da empresa Alfa e permanecem um risco para a atual empresa Beta. Beta continua a depender de dois fornecedores (Passmúsica e Sociedade Portuguesa de autores).

Os resultados deste estudo podem contribuir para aumentar as taxas de sucesso das start-ups, ao confirmar a necessidade de um bom planeamento e de uma revisão constante dos componentes do modelo de negócio.

Palavras-chave: Modelo de Negócio, Criação de Valor, Fracasso, Startup

AGRADECIMENTOS

As professoras orientadoras, que em tão pouco tempo tiveram o desafio de esclarecer temas tão complexos da gestão e ajudar a dar forma a esta pesquisa.

Ao professor Francisco Banha pela generosidade em me ajudar na busca de casos de estudo relevantes e ao empreendedor que gentilmente partilhou sua experiência através da entrevista.

A minha família e meus amigos que sempre acreditaram na minha capacidade e me apoiaram.

ÍNDICE

Abstract	ii
Resumo.....	iii
Agradecimentos.....	iv
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	4
2.1. Start-ups.....	4
2.2. Fracasso Empreendedor e das Startups	5
2.3. Criação, Configuração e Apropriação de Valor	7
2.4. Modelo de Negócio	8
2.5. Componentes do Modelo de Negócio	11
2.5.1 Componentes Estratégicos	12
2.5.2. Componentes de Consumidor e Mercado	13
2.5.3. Componentes de Proposição de Valor.....	13
2.6. Modelo Conceptual	15
2.7. Perguntas de Investigação	15
3. Metodologia de Pesquisa.....	16
3.1. Tipo de Estudo	16
3.2. Amostra	17
3.3. Forma de recolha de dados	17
3.4. Forma de Análise de dados	18
4. Análise e discussão dos resultados.....	19
4.1. Caracterização do respondente e das empresas.....	19
4.2. Questões de Investigação	20
5. Conclusão	33
Referências.....	34

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Componentes e modelos parciais de modelo de negócio integrado.....	11
Figura 2 – Modelos Parciais: Criação Configuração e Apropriação de valor.....	14
Figura 3 – Linha do Tempo empresas Alfa e Beta.....	20
Figura 4 – Modelo de negócio da empresa Alfa e seus componentes.....	22
Figura 5 – Modelo de negócio da empresa Beta e seus componentes.....	24
Figura 6 – Rede de relação modelo de negócio, valor e fracasso.....	25
Figura 7 – Principais causas do fracasso Startup Alfa.....	28
Figura 8 – Modelos Parciais e sua associação a valor.....	31

LISTA DE ANEXOS

Anexo I – Quadro de referência.....	41
Anexo II – Roteiro de Entrevista.....	50

1. Introdução

Este estudo avalia a relação entre o encerramento de uma start-up e o seu modelo de negócios. Para analisar esta relação, iremos utilizar o modelo de negócio proposto por Wirtz, Pistoia, Ullrich e Göttel (2016), por se tratar de uma ferramenta que integra nove elementos descritores de uma start-up. A congregação desses elementos do modelo, organizados em componentes **estratégicos, de consumidor e mercado e proposição de valor**, permitiu verificar, pela lente da Teoria de Valor, se o caso estudado apresentou falhas relativas às etapas de criação, configuração e apropriação de valor do modelo de negócio.

Uma start-up pode ser definida como uma empresa que cria produtos ou serviços inovadores e buscam modelos de negócios sustentáveis, sob extrema incerteza (Bajwa, Wang, Duc, e Abrahamsson, 2017; Blank 2005; Ries 2011). Dada a sua contribuição econômica, tem-se tornado cada vez mais relevante estudar o fracasso das start-ups. As start-ups e os empreendedores portugueses contribuíram para o aumento do emprego e do volume de exportações. O seu impacto no PIB cresceu de 0,70% em 2016 para 1,1% em 2018 e 25 mil pessoas estão empregadas em start-ups (Machado, 2019). Nesse mesmo ano, o investimento atraído por start-ups portuguesas alcançou os 485 milhões de euros (Barbosa, 2019). Deste modo, entender as razões do fracasso permitirá ajudar a otimizar os investimentos e criar mais start-ups de sucesso e com maior longevidade, promovendo o desenvolvimento económico e social.

Apesar da sua definição não ser consensual, o modelo de negócios pode ser definido como a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor (Osterwalder e Pigneur, 2010). Para Ries (2011), que desenvolveu o modelo Lean Startup, é uma abordagem que pretende mudar a maneira como as empresas são construídas e os produtos são lançados, sendo considerado uma fonte fundamental de criação de valor para a empresa os seus fornecedores, parceiros e clientes (Amit e Zott, 2001).

No entanto, apesar dos esforços de desenvolver modelos de negócio simples e de fácil entendimento para o empreendedor, 80 a 90% dos novos empreendimentos fracassam (Knott e Posen, 2005). Cantamessa, Gatteschi, Perboli e Rossano (2018) afirmam que, devido a sua estratégia de alto risco para obter alto retorno, as start-ups apresentam elevadas taxas de fracasso e baixas taxas de sucesso. Uma das possíveis definições de

fracasso é o encerramento de um negócio que ficou aquém do seu objetivo (McGrath, 1999).¹

Para se analisar os fracassos das start-ups, partiu-se da investigação do modelo integrado de negócio, proposto por Wirtz et al. (2016). Essa análise propõe-se a responder algumas questões, em busca de associações entre os modelos parciais que compõem o modelo integrado, e sua capacidade em criar, configurar e apropriar valor nas start-ups. A premissa, nesse caso, foi de que o fracasso pode estar associado ao valor inicialmente proposto, e em consequência foi previamente configurado e apropriado pela start-up.

Para o efeito, adotou-se uma pesquisa exploratória e descritiva, desenvolvida através de estudo de caso. A informação foi recolhida através de uma entrevista semiestruturada. O estudo de caso teve por base uma start-up tecnológica de Lisboa, que desenvolveu dois modelos de negócios que deram origem a duas empresas e produtos diferentes, a empresa Alfa com o produto e-Alfa de *streaming* e notícias de música e a empresa Beta com o produto Beta de música ambiente para espaços públicos. A empresa Alfa com seu produto e-Alfa fracassou. O seu modelo de negócio tinha fragilidades em relação ao planeamento, ao seu modelo de receita, à sua dependência de um único fornecedor (editoras de música) e parcerias exclusivas (Microsoft). No entanto antes do seu fracasso o empreendedor desenvolveu outro produto o Beta, que oferece um serviço de música ambiente legalizada para espaços públicos, como hotéis, restaurantes, gasolinhas entre outros. Este novo produto acabou por levar à criação de uma nova empresa também chamada Beta ainda em atividade, mas que no entanto apresenta um risco de fracasso semelhante ao da empresa Alfa, face à sua dependência de dois fornecedores (Passmúsica e Sociedade Portuguesa de autores).

O objetivo desta pesquisa é contribuir para o desenvolvimento acadêmico de conhecimentos que possam ajudar a desenvolver modelos de negócio mais eficazes, e oferecer um resultado que seja de interesse para pesquisadores, gestores e principalmente futuros empreendedores.

¹ No entanto, este encerramento pode ser positivo quando há uma estratégia de saída, pois pode incluir a reforma dos sócios, a venda enquanto o negócio ainda é viável, ou encerrar quando o excesso de débitos é iminente. (Headd, 2003; Watson and Everett, 1996).

As próximas seções estão organizadas da seguinte forma. A secção 2 faz um resumo da revisão da literatura sobre startups, fracasso, criação de valor, modelo de negócio e seus componentes, estabelece o modelo conceitual e formula as questões de investigação. Na secção 3 explica a metodologia de pesquisa e na secção 4 apresenta a análise e discussão dos resultados. E por fim na secção 5 apresenta as conclusões do estudo, bem como suas limitações e sugestões para futura pesquisa.

2. Revisão de Literatura

Ao longo dessa secção serão apresentados os conceitos centrais para esta dissertação, nomeadamente as definições de start-up, fracasso, valor e modelo de negócio. Posteriormente, serão apresentados o modelo conceptual e as perguntas de investigação.

2.1. *Start-ups*

Como seria expectável, não há apenas um conceito de start-up, no entanto, destacam-se dois autores que desenvolveram novos conceitos de gestão adequados ao ambiente de incerteza das start-ups. Na visão de Blank e Dorf (2012), ser “escalável” ao ponto de atingir milhões de faturação, e estar à procura do modelo de negócio mais acertado é o que diferencia a start-up de um empreendimento tradicional. A busca por um modelo de negócio deve-se dar por meio da experimentação, da opinião dos consumidores e de muitas interações com o design do produto, serviço ou solução. Deste modo, as start-ups são “organizações temporárias a procura de um modelo de negócios, escalável, reproduzível e lucrativo.” (Blank e Dorf, 2012, p. xvii).

Outra definição comumente utilizada sintetiza o conceito de start-up: “uma empresa projetada para criar produtos e serviços sob condições de extrema incerteza.” (Ries, 2011 p.13). Uma condição fundamental para Ries é que uma start-up utilize o ciclo que permite transformar ideias em produtos (construir), medir como os clientes reagem, e, então, aprender, e se for o caso, pivotar (alterar a estratégia) ou perseverar. Nesse sentido, quanto mais acelerado o ciclo de retorno junto ao cliente, maiores serão as hipóteses de a start-up ser bem-sucedida.

Como afirma Cantamessa et al. (2018), no caso particular de empresas que operam no sector tecnológico, a velocidade com que se deteta a necessidade de transformação é um dos aspetos mais importantes e os autores apontam as seguintes razões: a existência de uma expectativa intrínseca de resultados das start-ups, e as suas estratégias de alto risco. É esse mesmo risco que pode torná-la uma empresa de milhões ou pode conduzi-la ao fracasso.

2.2. Fracasso Empreendedor e das Startups

Desde que Schumpeter (1934) afirmou que o empreendedorismo é um dos principais motores de desenvolvimento econômico, a sua importância tem vindo a aumentar. A partir da década de 90, as start-ups passaram a ser consideradas um fator crucial para atingir o crescimento econômico (Olaison e Sorensen, 2014).

O investimento em ecossistemas empreendedores, como forma de gerar empregos e crescimento econômico como citado por Grant, Croteau e Aziz (2019), tem sido crescente e por consequência os estudos e as publicações científicas sobre o empreendedorismo aumentaram, com o foco recente nos fatores do sucesso e fracasso das start-ups.

Paradoxalmente, embora se propague a ideia de que as falhas são parte da vida empreendedora, a teoria tem-se centrado na análise dos fatores de sucesso. De acordo com McGrath (1999), o sucesso é o primeiro objeto de estudo em que posteriormente se tentam criar estruturas passíveis de replicação em diferentes empreendimentos, sem considerar que esta tentativa de replicar e transferir o sucesso de um empreendimento para outro está muito propensa a falhas (Cope, 2011; Rerup, 2005). O fracasso de novos empreendimentos é causador de muita turbulência psicológica, social e financeira para os empreendedores (Nair e Blomquist, 2019; Byrne e Shepherd, 2015), no entanto, também pode ser considerado bom para a economia e para a sociedade em geral (Nair e Blomquist, 2019; Knott & Posen, 2005), devido a redução dos custos da indústria por meio de seleção, concorrência e aumento de conhecimento que ele gera. Afirmação que corroborou com Schumpeter (1934) que afirmou que as ações empreendedoras são o principal mecanismo no processo de desenvolvimento econômico, uma vez que elas alteram e deslocam o equilíbrio de mercado previamente existente.

Encontra-se também na literatura o que se pode chamar de um enviesamento determinístico, em que os fracassos são causados por fatores ambientais externos em que o empreendedor tem pouco ou nenhum controle. Por sua vez, o enviesamento voluntarista, rejeita essa premissa que o empreendedor é impotente, pelo contrário afirma que suas ações e decisões são vitais para as causas do fracasso (Khelil, 2016; Mellahi and Wilkinson, 2004). Para o empreendedor que falhou, “o fracasso pode ter um efeito traumático, causar depressão e sentimentos de inutilidade, além de afetar sua reputação e recursos financeiros” (Baù, Sieger, Eddleston e Chirico, 2017, p.910). Este ponto de vista

é compartilhado por Cope (2011), que defende que a recuperação de um fracasso apresenta semelhanças à reparação de danos causados nas relações privadas e profissionais e se transforma numa “jornada de aprendizagem”. Esse processo pode ser qualificado como “falhar bem” e é identificado nas situações em que o empreendedor aprende e pode ser perdoado ou até recompensado, em contraste com o “falhar mal”, que leva à queda moral (Olaison e Sorensen, 2014).

Condições específicas também parecem ter influência no comportamento empreendedor diante do fracasso. Nos Estados Unidos, por exemplo, no ambiente tecnológico e inovador do “*Silicon Valley*”, o fracasso é valorizado, e as startups que falham “recebem quase um distintivo de honra” (Nobel, 2011); já no ambiente financeiro de Wall Street, o fracasso ainda é visto com uma certa aversão (Jenkins e McKelvie, 2016). Numa cultura "individualista" como os Estados Unidos, por exemplo, as falhas são "profissionalmente perdoadas" (Petzinger, 1997; McGrath 1999, p.27; Olaison e Sorensen, 2014). Na Europa, alicerçada por uma cultura coletivista, “o fracasso tem um impacto social e econômico devastador sobre o empreendedor” (McGrath, 1999 p.26). Atualmente existe um esforço por parte da Comunidade Europeia para tentar mudar a cultura e reduzir o estigma sobre o fracasso. Em 2011, o Conselho de Competitividade da Comissão Europeia, listou várias diretrizes para prevenção de falência, simplificação dos processos de falência e apoio a um novo reinício para o empreendedor. Destaca-se de entre essas recomendações, a que sugere limitar o tempo de resolução e liquidação de dívidas para empreendedores honestos após a falência. As diferenças culturais entre os empreendedores Europeus e Americanos diante do fracasso (McGrath, 1999; Olaison e Sorensen, 2014), estão patentes também no relatório de 2017/2018 do Monitor Global de Empreendedorismo (GEM). No grupo de pessoas entre os 25 e 34 anos de idade, a América do Norte tem o nível mais alto no total da atividade empreendedora, enquanto a Europa tem o menor nível em todas as faixas etárias pesquisadas.

Desta forma, como sugere Jenkins and McKelvie (2016 p. 177), o “fracasso não pode ser considerado como um único fenômeno abrangente, mas sim um que inclui uma gama mais ampla de situações em diferentes níveis de análise”, onde é difícil separar o empreendedor do empreendimento (Ucbasaran, Shepherd, Lockett e Lyon, 2013). No entanto é importante distinguir o fracasso do empreendimento do fracasso do empreendedor (Jenkins e McKelvie, 2016). O fracasso do empreendedor ocorre “quando

há uma queda nas receitas ou aumento das despesas numa magnitude tal que leva à falência ou impede a atração de novos financiamentos, e a empresa não pode continuar sendo operada pelo mesmo proprietário ou pela mesma gestão” (Shepherd 2003, p.318). Neste caso, o empreendimento terá continuidade com outro empreendedor, ou seja, o fracasso é do empreendedor e não do empreendimento. Existe também fracasso quando ocorre “o encerramento de um negócio que ficou aquém do seu objetivo” (McGrath, 1999). Nesse caso o empreendedor pode continuar nas suas atividades e ter sucesso ao iniciar outro empreendimento no futuro. (Saravasthy, Menon e Kuechle, 2013; Jenkins e McKelvie, 2016).

Os novos empreendimentos também podem falhar quando o inovador tem uma ideia, mas não tem todas as características empreendedoras necessárias para transformar a ideia num negócio de crescimento exponencial (Nair e Blomquist, 2019). Nesse caso a startup fracassa ao não conseguir criar um modelo de negócio escalável (Blank, 2013).

2.3. Criação, Configuração e Apropriação de Valor

Na visão de Chesbrough e Rosenbloom (2002), valor é um conceito económico medido pelo que um comprador está disposto a pagar por um produto ou serviço. De acordo com Porter e Millar (1985) a criação de valor é representada por categorias genéricas de atividades e é válida em todas as indústrias, sendo subdivididas em atividades primárias e secundárias. As atividades primárias incluem a produção de um produto, sua venda e transferência para o comprador e assistência pós-venda e as atividades secundárias, que têm por função dar suporte as atividades primárias e entre si, envolvem as atividades de compra de elementos para a produção de bens ou serviços, recursos humanos e uma combinação de tecnologias, infraestrutura da empresa, incluindo funções como gestão geral, contabilidade e jurídica que dão suporte a toda cadeia, sendo muitas ou todas as atividades interdependentes. Na sua visão, toda esta cadeia de atividades é o que cria valor para a empresa, sendo “o valor medido pelo montante que os compradores estão dispostos a pagar por um produto ou serviço, uma empresa é considerada lucrativa quando esse valor ultrapassa todos os custos dessa cadeia.” (Porter e Millar, 1985 p.38). Após o surgimento do mercado virtual, as oportunidades de criação de valor passaram a ser “resultado de uma nova combinação de informação, produtos físicos e serviços,

configurações inovadoras de transações, e reconfiguração e integração de recursos, capacidades, papéis e relacionamentos entre fornecedores, parceiros e consumidores”. (Amit e Zott, 2001 p.496). De acordo com Chesbrough e Rosenbloom (2002), uma vez que a empresa identifique a cadeia de valor necessária para entregar sua oferta, deve abordar como se apropriará de uma parte desse valor para si mesma. Dessa forma o modelo de negócio passa a ser um constructo fundamental na mediação do processo de criação de valor.

Já para Amit e Zott (2001) um modelo de negócios refere-se principalmente à criação de valor, enquanto um modelo de receita se preocupa principalmente com a apropriação de valor.

De outra forma, Lepak, Smith e Taylor (2007), e Nair e Blomquist (2019) descrevem três diferentes níveis de análise da criação de valor: a individual, que cria valor através criatividade, motivação e interação do indivíduo com o ambiente; a organizacional através da sua gestão e capacidade de inovar e criar conhecimento e a social, em que a criação de valor que é influenciada pelo ambiente externo, condições macroeconómicas, leis e políticas de governo.

Para esses autores, a criação de valor traz implícita a criatividade, inovação, novidade e a disposição do consumidor ou utilizador alvo em pagar pela novidade. Já a apropriação do valor é feita pelos agentes que se beneficiam da inovação, e que podem não ser os mesmos que criaram o valor.

É importante considerar que todas estas perspectivas de análise sobre criação de valor, têm em comum o amplo espectro do tema, que retratam as teorias de estratégia e empreendedorismo (Amit e Zott, 2001). Desta forma, o constructo modelo de negócio passa a ser crítico para entender a apropriação e a criação de valor. (George e Bock, 2011; Zott, Amit, e Massa, 2011).

2.4. Modelo de Negócio

A definição de modelo de negócio dentro da pesquisa sobre o fracasso ou sucesso passa a ser fundamental. Devido ao carácter transitório de seus modelos, uma startup a partir de ideias de produtos ou serviços inovadores, procura um modelo que seja escalável, lucrativo e replicável (Blank e Dorf, 2012), no entanto o modelo de negócio precisa ser

uma ferramenta de gerenciamento estruturada para ser relevante para o sucesso da organização (Wirtz et. al 2016; Magretta, 2002).

Nas startups tecnológicas, o modelo de negócio pode ser entendido como “unidade de análise que retrata o conteúdo, a estrutura e a governança das transações projetadas, de modo a criar valor através de exploração de oportunidades de negócio” (Amit e Zott, 2001 p. 511). Outro modelo utilizado é o modelo de negócio CANVAS (Osterwalder e Pigneur, 2010) que através de nove blocos (segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relações como consumidor, fluxos de receita, recursos chave, atividades chave, parcerias chave e estrutura de custos) apresenta uma descrição genérica de como a empresa cria, entrega e apropria valor. Al-Debei e Avison (2010) identificam três elementos comuns adicionais de modelos de negócios na literatura: arquitetura de valor (ou seja, a configuração de ativos, recursos e competências essenciais), rede de valor (ou seja, o relacionamento com clientes e outras partes interessadas, como parceiros e fornecedores) e finanças de valor (ou seja, a configuração financeira em termos de custo, preço e estrutura de receita).

Para Nair e Blomquist (2019), desenvolver um modelo de negócio eficiente em uma empresa de tecnologia em estágio inicial é relevante, ou como afirma Chesbrough e Rosenbloom (2002), é o modelo de negócio bem desenvolvido que permite extrair valor econômico de uma nova tecnologia, o que de acordo com Teece (2010) permitirá o novo empreendimento entregar e capturar valor das suas inovações.

Para Demil e Lecocq (2010), o modelo de negócio parece ser uma visão renovada do pensamento estratégico. Já para Mahadevan (2002) o modelo de negócio é baseado em três estruturas: os fluxos de valor (comunidades virtuais, redução dramática de custos de transação, etc), fluxos de receita (aumento de margens no mercado virtual versus o tradicional, propaganda, ofertas free ou “grátis”) e fluxos logísticos (desintermediação, informediação, etc). Para se estabelecer o modelo apropriado para uma empresa, deve-se fazer a mistura correta entre esses fluxos. Enquanto na visão de outros autores, entre eles (Amit e Zott, 2001; Tikkanen, Lamberg, Parvinen, Kallunki, 2005, em Wirtz et al, 2016), há uma intersecção entre os conceitos de modelo de negócio e estratégia, mas eles são distintos. Magretta (2002) faz a distinção entre modelo de negócio, sendo este o “como fazer”, através de um sistema onde todas as atividades se encaixam e funcionam

coordenadamente e estratégia que define a posição da empresa perante a competição, criando uma vantagem competitiva ao se diferenciar dos demais. Chesbrough e Rosenbloom (2002), diferenciam o modelo de negócio de estratégia sob a lógica de criação e apropriação do valor. Para esses autores, o modelo de negócio tem como foco criar e entregar parte do valor criado para o cliente, enquanto a estratégia tem uma ênfase maior na apropriação do valor e sua sustentabilidade. Para McGrath (2013), a imprevisibilidade dos consumidores e competidores torna cada vez mais difícil manter uma vantagem competitiva pois essa tem sido cada vez mais transitória, tornando necessário para as empresas que querem se manter à frente da competição, constantemente procurar novas iniciativas e construir e explorar muitas vantagens competitivas de uma só vez. Já o modelo de Zott e Amit (2008; 2010) foca na estrutura de governança, para eles “modelo de negócio” é como a empresa estrutura suas transações com clientes, parceiros e fornecedores e apresenta quatro potenciais fontes de criação de valor em e-business: eficiência das transações (redução do custo de transação pelo aumento de volume), complementaridades (sempre que um conjunto de bens oferece mais valor do que o valor total de cada um dos bens separadamente), captura (potencial de criação de valor pelo engajamento do consumidor em repetir as compras – retenção do cliente) e novidade (inovação na forma de fazer negócios e na estrutura das transações).

Diante de tantos conceitos heterogêneos e apresentação de modelos de estrutura fragmentados, para esta pesquisa optamos pela seguinte definição que afirma:

um modelo de negócio é uma representação agregada e simplificada das atividades mais relevantes de uma empresa. Ele descreve como informações, produtos e / ou serviços comercializáveis são gerados por meio dos componentes de valor agregado de uma empresa. Além da arquitetura de proposição de valor, os componentes estratégicos, bem como os de consumidor e mercado, são levados em consideração, a fim de atingir o objetivo supremo de gerar, ou melhor, garantir a vantagem competitiva. Para cumprir este último propósito, um modelo de negócios atual deve sempre ser considerado de forma crítica e deve ter uma perspectiva dinâmica, levando em consideração que pode haver a necessidade de evolução do modelo de negócios ou inovação do modelo de negócios, devido a mudanças internas ou externas ao longo do tempo. Wirtz et al. (2016 p.41)

A escolha do modelo desse autor deve-se a sua abrangência e convergência com diversos modelos anteriores à sua pesquisa.

2.5. Componentes do Modelo de Negócio

Wirtz et. al (2016) propõe a utilização de um modelo composto por três componentes: estratégicos, consumidor e mercado e proposição de valor, conforme apresentado na Figura 1. Na prática não há uma separação distinta, visto que todos os componentes estão inter-relacionados entre si. No entanto, os “Componentes Estratégicos” podem ser vistos como o elo entre os “Componentes de Consumidor e Mercado” e os “Componentes de Proposição de Valor”.

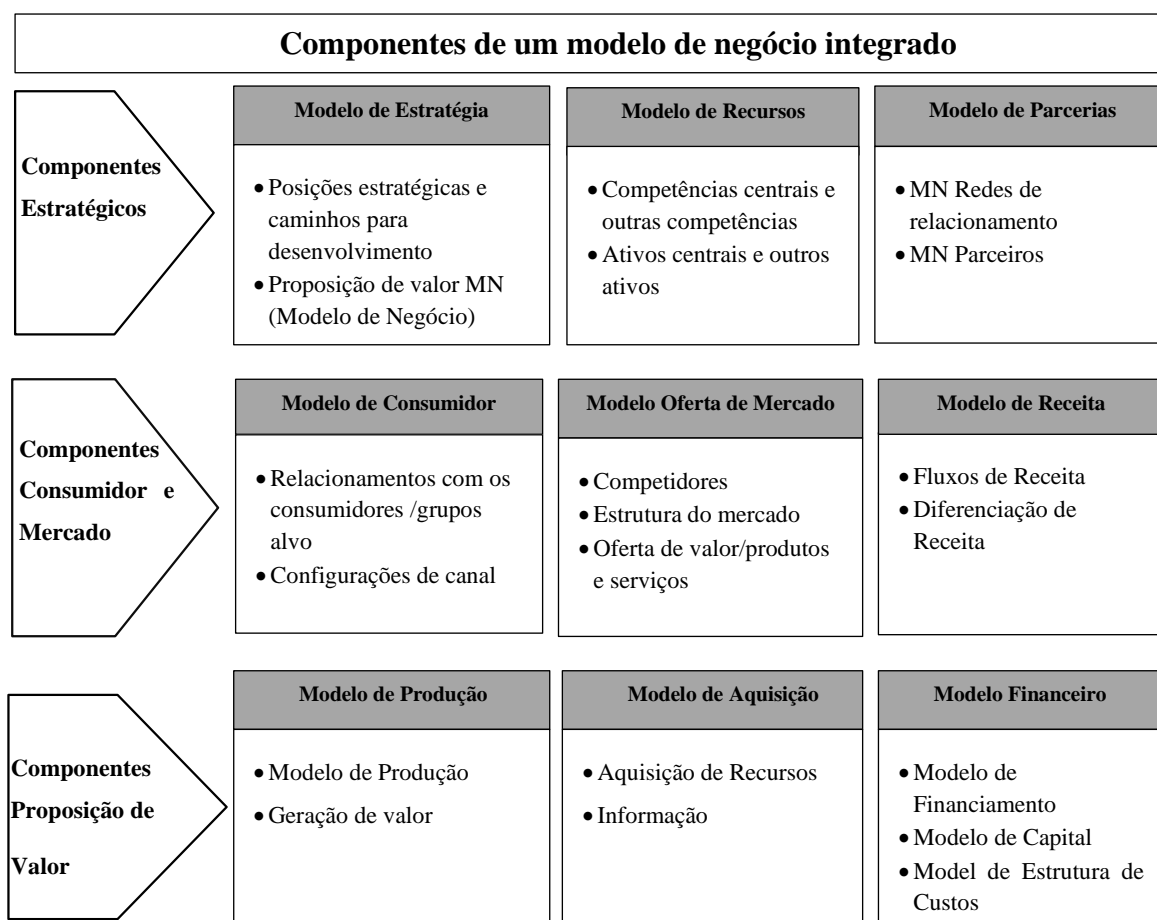


FIGURA 1 – Componentes e modelos parciais de modelo de negócio integrado

Fonte: Wirtz et. al. (2016), p.44

Os componentes do modelo de Wirtz et. al 2016, têm quase uma total correspondência com outro modelo, os nove blocos do modelo CANVAS: segmento de clientes, proposta de valor, canais, relações com o consumidor, fluxos de receita, recursos chave, atividades chave, parcerias chave e estrutura de custos (Osterwalder e Pigneur, 2010). Além de

descrever as funções de cada bloco e a respetiva interdependência com os blocos restantes, os autores também apontam técnicas de design e mecanismos de avaliação que devem ser aplicadas a todos os blocos.

Embora existam diferenças de abordagens entre os autores, a utilização de componentes interligados entre si é uma forma comum de explicar as interações do modelo conforme explicaremos a seguir:

2.5.1 Componentes Estratégicos

Estes componentes integram os modelos parciais de estratégia, de recursos e de parcerias. São eles que definem quais os tipos de criação e configuração de valor possíveis, gerando o âmbito para os demais modelos parciais (Wirtz et. al., 2016), como veremos a seguir:

Modelo Parcial de Estratégia: a estratégia tem uma influência essencial no desenvolvimento de um modelo de negócio, e pode ser entendida como um tipo de guia, utilizando o modelo de negócio como uma forma de interligar planos futuros (estratégia) com sua implementação operacional (gestão de processos) (Wirtz et. al. 2016). Como vimos na secção anterior, a estratégia para Magretta (2002) define a posição da empresa perante a competição, criando uma vantagem competitiva ao se diferenciar dos demais.

Modelo Parcial de Recursos: os recursos materiais e imateriais são vistos como importantes. O modelo de recursos especifica as principais competências para uma empresa e os principais ativos (Wirtz et. al. 2016).

Modelo Parcial de Parcerias: a rede de valor ou seja, o relacionamento com clientes e com os parceiros e fornecedores é também considerado importante. (Al-Debei e Avison, 2010). Wirtz et. al. (2016) afirma que as parcerias podem ter uma grande influência na criação de valor de uma empresa.

Enquanto o modelo estratégico trata da criação de valor, os modelos de recursos e parceria, apresentam os fundamentos do negócio para a configuração do valor que será entregue. Esses três modelos parciais são a ligação com os próximos componentes e seus modelos parciais.

2.5.2. Componentes de Consumidor e Mercado

Modelo Parcial de Consumidor: em geral, o modelo de consumidor descreve todas as ofertas relevantes, como produtos e serviços para segmentos específicos de consumidores do modelo de negócios, podendo ser uma oferta clássica no próprio canal ou a co-criação de várias ofertas por diferentes canais (Magretta, 2002; Wirtz et. al. 2016).

Modelo Parcial Oferta de Mercado: este modelo retrata como a criação de valor é entregue pela empresa em forma de produtos e serviços e conseqüentemente o benefício/valor é recebido pelo consumidor (Demil e Lecocq, 2010). Sobre este modelo parcial, outros autores também consideram o papel dos competidores e a completa estrutura de mercado, para o qual a oferta é transferida.

Modelo Parcial de Receitas: para Amit e Zott (2001), o modelo de receita está associado com a apropriação de valor. O fluxo de receita é um plano para assegurar a geração de receitas para o negócio (Mahadevan, 2000) e é a base estratégica usada para gerar dinheiro (Osterwalder e Pigneur, 2010).

Enquanto os modelos de consumidor e oferta de mercado representam a criação de valor pelo negócio, é através do modelo de receitas e como veremos adiante no modelo financeiro que esse valor é apropriado.

2.5.3. Componentes de Proposição de Valor

Modelo Parcial de Produção: este modelo refere-se à implementação e à configuração de valor das atividades e processos (Johnson e Lafley, 2010). Em resumo retrata como produtos de menor valor são processados e convertidos em produtos de ordem superior através dos processos internos da empresa (Wirtz et. al. 2016) e inclui as principais atividades que a empresa necessita de desenvolver com eficácia.

Modelo Parcial de Aquisição: embora não seja um componente do modelo de negócio que seja consensual entre os autores, no modelo de aquisição, fica claro quais são os fatores de entrada relevantes para o processamento interno de produtos ou serviços e como eles podem ser adquiridos de forma econômica. Produtos ou serviços são gerados a partir de fatores de entrada monetária e sua transformação em fatores de produção elementares. Esse processo compreende a parte de configuração de valor. Para obter

fatores de produção elementares, como materiais, é necessário levar em consideração as informações do modelo de compras.

Modelo Parcial Financeiro: este modelo tem a função de fazer o planeamento financeiro detalhado, para garantir um fluxo de capital contínuo e uma permanente análise da estrutura de custos (Wirtz et.al. 2016). Pode ser útil distinguir entre duas classes amplas de estruturas de custos do modelo de negócios. As estruturas de custo podem ter as seguintes características: custos fixos, custos variáveis, economias de escala ou de *scope*. (Osterwalder e Pigneur, 2010).

Os modelos de produção e aquisição representam a configuração para entrega de valor, enquanto no modelo financeiro refere-se à apropriação desse valor.

Em resumo, a utilização dos componentes de modelo de negócio procura explicar como a empresa cria, configura e apropria valor. Na Figura 2 é possível perceber como as interações entre os diversos modelos parciais estão refletidas no modelo integrado de negócios.

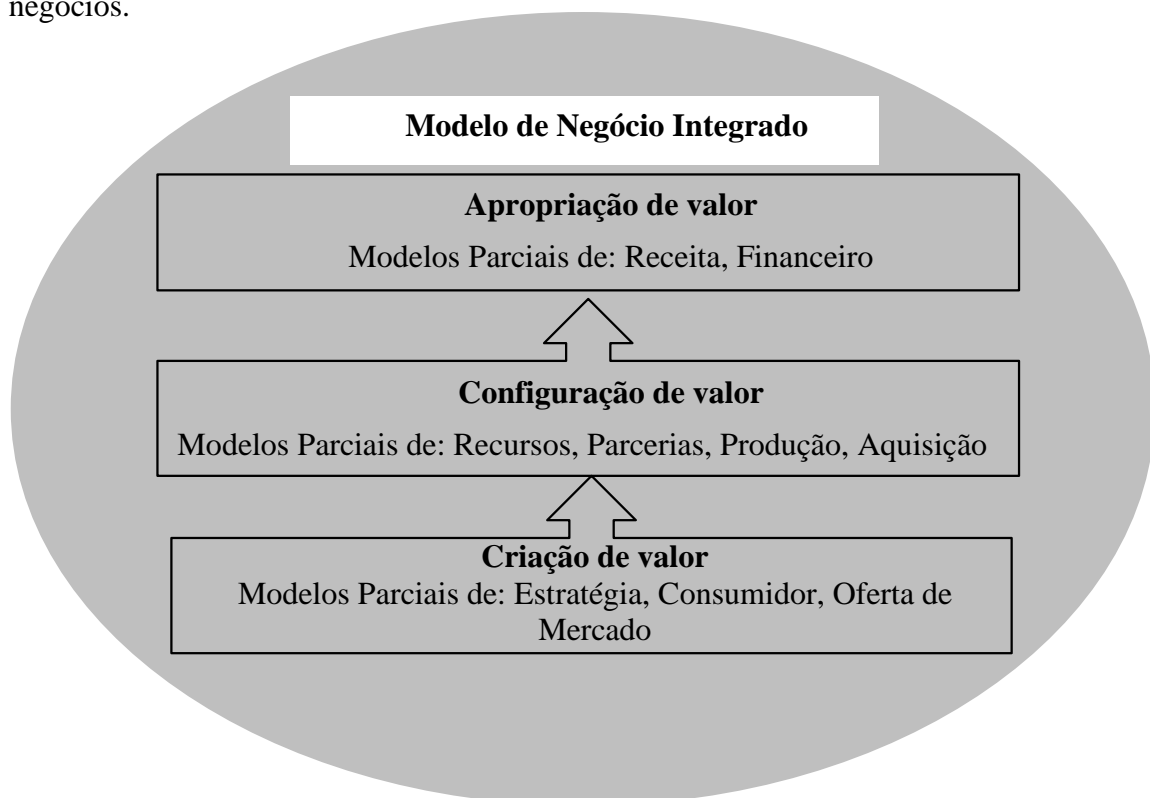


FIGURA 2 – Modelos Parciais: Criação Configuração e Apropriação de valor.

2.6. Modelo Conceptual

Após a revisão de literatura, para a operacionalização dos conceitos teóricos foi elaborado o quadro de referência apresentado no Anexo I, no qual os principais autores e definições dos componentes do Modelo de Negócio (Wirtz et al. 2016) estão relacionados com os indicadores operacionais que foram utilizados para elaboração do guião de entrevista. Neste estudo, pretendemos analisar os fatores associados ao fracasso de start-ups analisando o seu modelo de negócio e a sua capacidade de criar, configurar e apropriar valor. O fracasso é entendido do ponto de vista do empreendedor quando ocorre “o encerramento de um negócio que ficou aquém do seu objetivo” (McGrath, 1999), desta forma o sucesso será considerado o oposto, quando o empreendimento atinge os objetivos esperados.

2.7. Perguntas de Investigação

Ao procurar compreender qual a capacidade de criar valor de uma start-up e a influência do modelo de negócio no seu fracasso, essa pesquisa procura responder as seguintes questões de investigação:

1. Na elaboração do modelo de negócio foram observados todos os componentes estratégicos, de consumidor e mercado e de proposição de valor de acordo com o modelo de negócio proposto por Wirtz et. al. (2016)?
2. Como a adoção de um modelo de negócio está relacionada com a sua capacidade de criar, configurar e apropriar valor? E qual seu impacto no fracasso ou sucesso da empresa?
3. No que concerne ao modelo de negócio, como é que o risco do fracasso poderia ser minimizado?

A secção 4 analisa e discute os resultados a estas questões de investigação. Na próxima secção será detalhada a metodologia de pesquisa.

3. Metodologia de Pesquisa

3.1. Tipo de Estudo

Para atingir os objetivos desta pesquisa, foi utilizada a pesquisa exploratória e descritiva, desenvolvida através de estudo de caso em campo, com base numa análise qualitativa de uma entrevista semiestruturada. De acordo com Saunders, Lewis e Thornhill (2016), um estudo exploratório é uma forma valiosa de se colocar questões abertas de forma a descobrir o que é que está a acontecer e obter mais informação sobre o tópico de interesse. É particularmente útil para se clarificar a compreensão de um determinado problema, no caso de não se ter a certeza da sua natureza. A pesquisa exploratória começa com um foco abrangente que se vai estreitando durante o seu avanço. Já no que diz respeito à análise qualitativa, é definida por Malhotra, Nunan e Birks (2017), como um projeto exploratório não estruturado com base em pequenas amostras, com o objetivo de fornecer profundidade, compreensão e novas ideias sobre um tema. Saunders et al. (2016) considera que a pesquisa descritiva pode ser uma extensão da pesquisa exploratória, como forma de ganhar uma compreensão mais acurada sobre os eventos, pessoas e situações envolvidas de forma a ter uma maior clareza sobre o fenómeno estudado.

A metodologia utilizada como base foi o interpretivismo, que na definição de Saunders et al. (2016), considera que os seres humanos são diferentes dos fenómenos físicos porque eles criam significados, dessa forma é possível criar um entendimento dos mundos sociais e seus contextos.

A estratégia de pesquisa utilizada foi a do estudo de caso (Saunders et al. 2016; Yin 2014). Na visão destes autores é uma investigação aprofundada sobre um tópico ou fenómeno dentro de sua configuração na vida real. Essa estratégia ajudou a compreender os dois modelos de negócio adotados por uma start-up tecnológica de Lisboa através de uma entrevista com seu fundador, e procurou identificar qual a relação entre os componentes de modelo de negócio integrado de Wirtz et. al (2016) e o fracasso e o sucesso dos modelos.

Segundo Yin (2014), os estudos de caso único podem ser realizados, desde que o caso seja crítico, peculiar, comum, revelador ou longitudinal. A start-up em análise apresenta

um caso peculiar, iniciou suas atividades com um modelo de negócio, fracassou, mas conseguiu desenvolver um segundo modelo que acabou por ter sucesso.

3.2. *Amostra*

Pelo tipo de estudo e o pelo tema proposto, a amostra utilizada foi a não probabilística propositada heterogénea. De acordo com Saunders et al. (2016), neste tipo de amostragem, o investigador tem de recorrer ao seu julgamento para selecionar os casos que melhor podem responder às questões de pesquisa e ir ao encontro dos seus objetivos. É muito utilizado os estudos de casos porque as amostras são muito pequenas, ou para selecionar casos específicos que possam adicionar mais conhecimentos específicos para a pesquisa. A amostra desta pesquisa foi constituída por uma start-up tecnológica de Lisboa devido aos conhecimentos e contactos do investigador.

3.3. *Forma de recolha de dados*

No caso desta pesquisa qualitativa, foi utilizada a estratégia dedutiva, que partiu da teoria existente, através do modelo conceitual elaborado sobre os temas principais da revisão de literatura, para avaliar as questões de investigação.

A forma de recolha de dados foi através de uma entrevista em profundidade semiestruturada com o fundador de uma start-up tecnológica de Lisboa, gravada em áudio (autorizada previamente pelo participante) e posteriormente transcrita para um documento. Segundo Malhotra et. al (2017), as entrevistas em profundidade são entrevistas qualitativas, baseadas numa conversação entre entrevistador e entrevistado, onde o entrevistador coloca questões chave a partir de uma lista de temas e toma nota das respostas dos participantes. O uso dessas questões pode variar de entrevista para entrevista, dado o contexto organizacional específico. A ordem das perguntas também pode variar dependendo do fluxo da conversa. O objetivo da maioria deste tipo de entrevistas é atribuir um significado através da interpretação das respostas dos participantes. Yin (2014) refere ainda que nas entrevistas qualitativas não existe propriamente um questionário com a lista completa de questões a colocar aos participantes. O investigador terá um *framework* mental com as questões a colocar, no entanto, a verbalização dessas questões vai diferir mediante o contexto e o cenário da entrevista. Malhotra et. al (2017) referem que quando se pretende compreender as razões

que levaram os participantes a tomar determinadas decisões, ou compreender as razões para as suas atitudes e opiniões, o melhor a fazer é optar por entrevistas em profundidade ou semiestruturadas. Neste projeto, esta ótica é adotada. O modelo conceitual no Anexo I serviu como orientação para o conjunto de questões desenvolvidas no instrumento de recolha de dados qualitativos. O guião de entrevista é apresentado no Anexo II. A entrevista foi conduzida entre a investigadora e o sócio proprietário da start-up, em um encontro presencial na sede da empresa em Lisboa no final do mês de julho de 2019. As questões foram colocadas com base nos principais tópicos do guião de entrevistas de maneira não sequencial, mas conforme o surgimento dos temas, para permitir uma maior fluidez nas respostas em forma de narrativa pelo entrevistado. A entrevista foi gravada em áudio.

Segundo Usunier, Easterby-Smith e Thorpe (1993) as entrevistas com os sócios-proprietários são relevantes e suficientes pois os sócios-proprietários são considerados fonte essencial de informações das empresas que representam. Dada a pequena dimensão da start-up, torna-se inviável entrevistar outros colaboradores da empresa.

3.4. Forma de Análise de dados

Os dados recolhidos foram analisados de acordo com uma abordagem dedutiva. Segundo Yin (2014), referido por Saunders et al. (2016), quando se parte da teoria existente para formular as questões de pesquisa e objetivos, também se podem utilizar as mesmas proposições teóricas como meio para criar uma estrutura que ajude a organizar e dirigir a análise de dados. Como foi referido anteriormente, a entrevista foi gravada em áudio e, posteriormente, transcrita em texto pela entrevistadora. Depois de transcrita em texto, foi transferida para o *Software Atlas.ti* versão 8.0, com o objetivo de categorizar, organizar e registar os dados obtidos utilizando como base as categorias principais do modelo conceitual. De acordo com Miles e Huberman (1994), tendo em conta a abrangência dos dados e a necessidade de uma visão mais holística, a análise foi uma *within-case*. Devido ao curto prazo disponível para esta pesquisa, foi utilizado o corte transversal para analisar os resultados, procurando identificar-se a criação, configuração e apropriação de valor e a sua relação com as causas de fracasso e sucesso dos dois modelos de negócio da startup. Através da relação entre os conceitos chave e as unidades

de contexto retiradas da transcrição da entrevista no *software Atlas.ti* faremos a análise e discussão dos resultados na próxima secção.

4. Análise e discussão dos resultados

Esta secção está dividida em: caracterização do respondente, descrição e análise dos dados coletados e dos resultados, de acordo com cada pergunta de investigação.

4.1. Caracterização do respondente e das empresas

O socio-fundador (entrevistado E1) é do género masculino, tem 59 anos de idade, é português, licenciado em Gestão e possui um mestrado na área de marketing. Com mais de 25 anos de experiência no mercado português, é especializado no desenvolvimento de novos sistemas de media e implementação de plataformas digitais.

A empresa Alfa foi fundada em agosto de 2009 em Lisboa, o entrevistado E1 era até então Gerente Comercial de um dos principais grupos de media em Portugal e decidiu após seu despedimento da empresa, aproveitar uma oportunidade de empreender dada pelo governo português à época: receber antecipadamente o valor equivalente a três anos de subsídio desemprego para quem tivesse um plano de negócio para fundar uma empresa. Em fevereiro de 2010, lança pela primeira vez no mercado português o serviço e-Alfa um serviço com dois produtos: um *streaming* de música e um de notícias sobre música voltadas ao consumidor final (B2C). Em 2011, entra no mercado brasileiro com os dois produtos dentro do Portal MSN da Microsoft. Ainda em 2011, lança um segundo serviço, o Beta, desta vez para o público empresarial (B2B), um serviço de música ambiente para espaços públicos e estabelecimentos comerciais. Após o fracasso em 2012 do serviço e-Alfa, o fundador decide transferir o produto Beta para uma nova empresa também chamada Beta, e posteriormente transfere o produto e-Alfa, mas mantendo apenas a marca, apenas com o serviço de notícias sobre música. A empresa Alfa foi encerrada, após reestruturar as suas dívidas e renegociar com credores e investidores. Parte das dívidas foram transferidas para a empresa Beta e o restante para o fundador, e ainda permanece a ser paga. Na Figura 3 vemos os principais eventos das empresas:

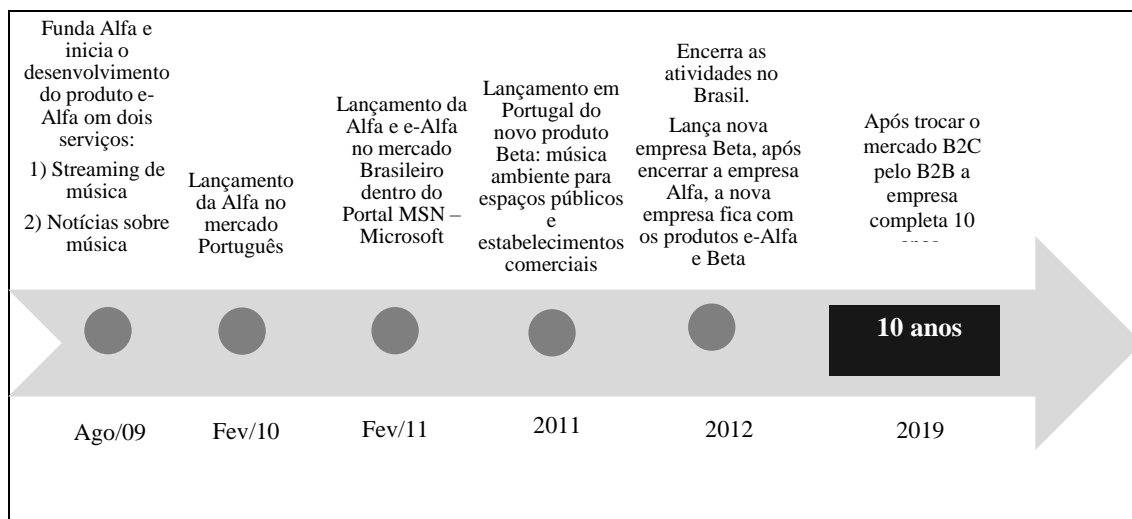


FIGURA 3 – Linha do Tempo empresas Alfa e Beta

4.2. Questões de Investigação

Após a análise do conteúdo da entrevista, foi possível responder as questões de investigação e fazer sua discussão, conforme se segue:

1) *Na elaboração do modelo de negócio foram observados todos os componentes estratégicos, de consumidor e mercado e de proposição de valor de acordo com o modelo de negócio proposto por Wirtz et. al. (2016)?*

A Figura 4 e Figura 5 inclui as citações da transcrição da entrevista para as diversas componentes parciais do modelo de negócio das duas empresas fundadas pelo entrevistado, que passamos a analisar em seguida.

Componentes Estratégicos

O modelo de negócio da empresa Alfa, nos seus componentes estratégicos, evidencia que no modelo parcial de estratégia, o pioneirismo da ideia e praticamente a inexistência de concorrentes criavam uma vantagem competitiva para a empresa, reforçada pelo modelo parcial de recursos, com um fundador experiente, muito qualificado com uma equipa de 16 pessoas e capital próprio para avançar. A parceria com o Portal MSN da Microsoft também favoreceu a expansão do negócio, apesar dos custos avultados pagos às editoras para a pequena dimensão do mercado português. No entanto, face aos custos fixos elevados com o pagamento aos direitos de autor às editoras e com a equipa de

desenvolvimento, o fundador decidiu aumentar a sua escala e internacionalizar-se para o Brasil. Para o efeito, o fundador procurou investidores para a expansão do seu negócio.

Componentes Consumidor e Mercado

Nas componentes de consumidor e mercado, no modelo parcial de consumidor, pode-se observar que o produto conquista mercado, e chega a ter um milhão de utilizadores únicos em Portugal e 20 milhões no Brasil. Quanto ao modelo de oferta de mercado, o Brasil apresentava dois concorrentes já com *streaming* de músicas, enquanto em Portugal em 2009, havia um único concorrente, mas com um produto diferente, uma rádio online.

No modelo parcial de receitas, observamos duas fontes de receitas diferentes, para o *streaming de músicas* o modelo de subscrição e para o de notícias sobre música a publicidade. Após a crise de 2009, ocorre uma queda de receitas e a empresa apenas sobrevive devido ao serviço de notícias de música e à parceria com o Portal MSN em Portugal. No Brasil, como a Microsoft lança o seu próprio serviço de música nos Estados Unidos, pelo que o streaming fica inviável e a parceria continua só com as notícias sobre música. No entanto, as reduzidas receitas levam ao encerramento da operação no Brasil.

Componentes Proposição de Valor

No modelo parcial de produção, a empresa inicia a sua atividade com produção própria de conteúdos e com uma equipa de desenvolvimento do serviço de *streaming* que chega a ter 16 pessoas. No modelo de aquisição, a empresa faz um elevado investimento inicial para assinar os contratos com as editoras de música, justificado pela pequena dimensão do mercado português e pelo baixo poder de negociação da empresa.

Os modelos de produção e aquisição afetam o modelo financeiro, que reflete custos fixos elevados com a equipa de desenvolvimento e com contratos com as editoras. No entanto, com a perspectiva de entrada no mercado brasileiro, a empresa consegue atrair investimentos adicionais que chegam a um milhão de euros. Face a redução nas receitas, a operação no Brasil fica inviável e em Portugal apenas se mantém o serviço de notícias, atualmente sobre a marca e-Alfa.

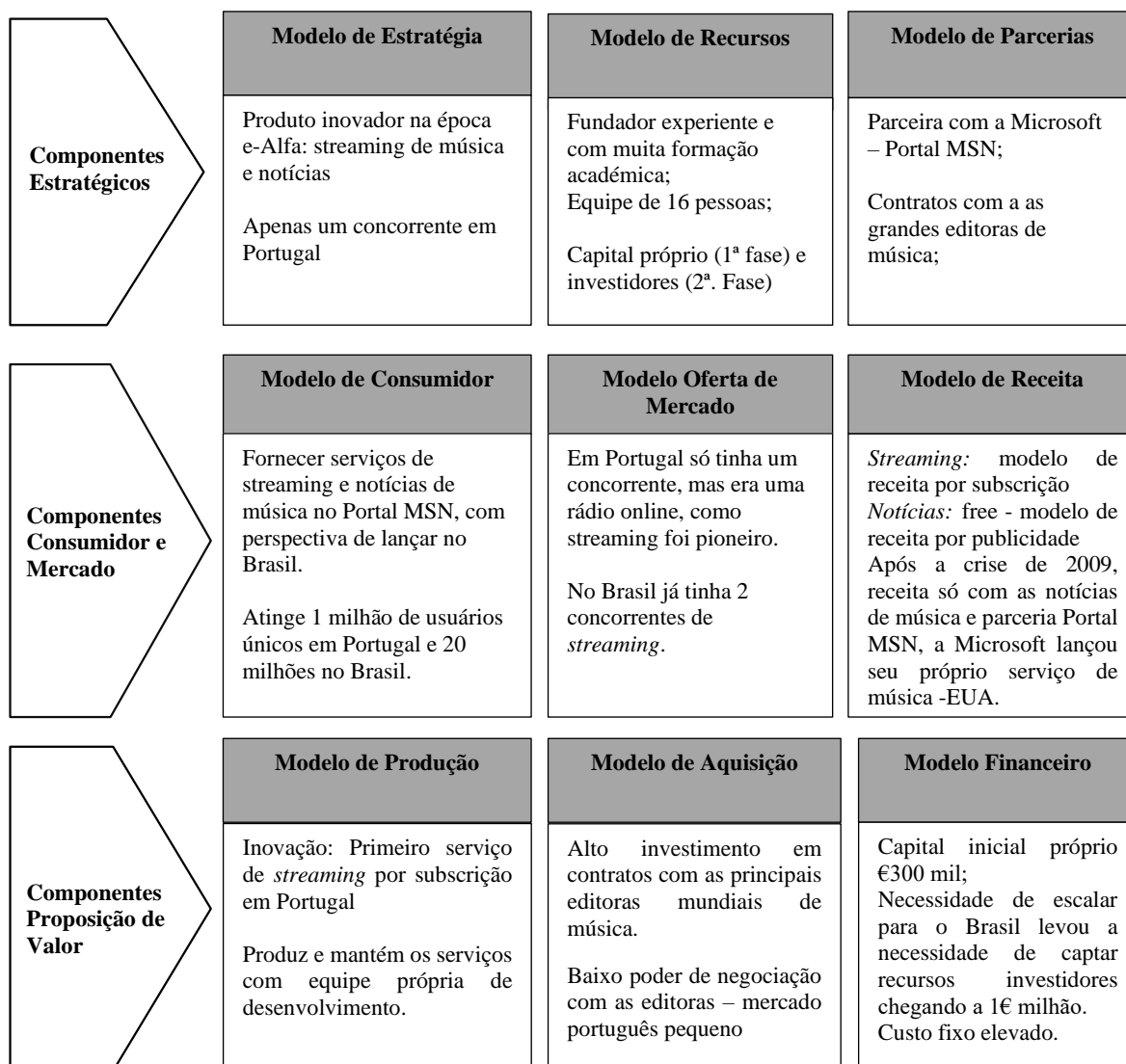


Figura 4 – Modelo de negócio da empresa Alfa e seus componentes

Entretanto, o fundador cria um novo produto, o Beta, que depois do fracasso da empresa Alfa dá origem a empresa Beta, com um novo modelo de negócio. Esse modelo tem seus componentes analisados a seguir.

Componentes Estratégicos

No modelo parcial de estratégia da empresa Beta, o produto Beta oferece pacote de serviços de música para espaço públicos, no entanto não apresenta a mesma inovação do produto e-Alfa, visto já existirem empresas concorrentes a oferecer produtos similares no

mercado. No modelo parcial de recursos, a empresa Beta continua a contar com a experiência do fundador, após o fracasso do e-Alfa, ele decide reduzir a sua equipa para quatro pessoas, focadas na parte comercial e contabilidade da empresa. O fundador optou pela subcontratação do desenvolvimento do serviço aos antigos colaboradores da empresa Alfa com base nas necessidades da empresa. No modelo de parcerias, há uma alteração significativa, ao invés do modelo anterior que tinha custos elevados para fazer contratos com as grandes editoras mundiais, atualmente a contratação é feita com uma entidade de proteção de direitos de autor que cobra taxas iguais a todos os concorrentes do mercado.

Componentes Consumidor e Mercado

No modelo de consumidor a empresa oferece vários pacotes de serviço, incluindo a curadoria musical. Já existia um mercado estabelecido, mas com muito potencial a ser explorado, já que conforme o entrevistado apenas 20% do mercado de música ambiente para espaços públicos é legalizado em Portugal. Uma mudança recente na legislação levou a aplicação de multas para quem estiver irregular ampliando o potencial de crescimento do negócio. No modelo de receita, essas passam a ser exclusivamente por mensalidades.

Componentes Proposição de Valor

No modelo de produção, a subcontratação do desenvolvimento do serviço traz flexibilidade e permite desenvolver novos projetos com custos menores. E como a empresa apresenta uma base de clientes com muitas empresas, o foco da equipe própria fica no atendimento ao cliente e parte comercial.

No modelo de aquisição, a contratação com a Passmúsica, com o pagamento de uma taxa por cliente e por serviço, torna o custo uniforme, reduzindo as dificuldades de negociação direta com as editoras, apesar do risco que a dependência de uma única entidade tem para a viabilidade do negócio. No modelo financeiro, os menores custos fixos com colaboradores e com contratos de música, permitem a geração de lucro que tem proporcionado a manutenção da empresa e o ainda o pagamento das dívidas remanescentes da empresa anterior (Alfa).

A Figura 5 resume o modelo integrado da empresa Beta.

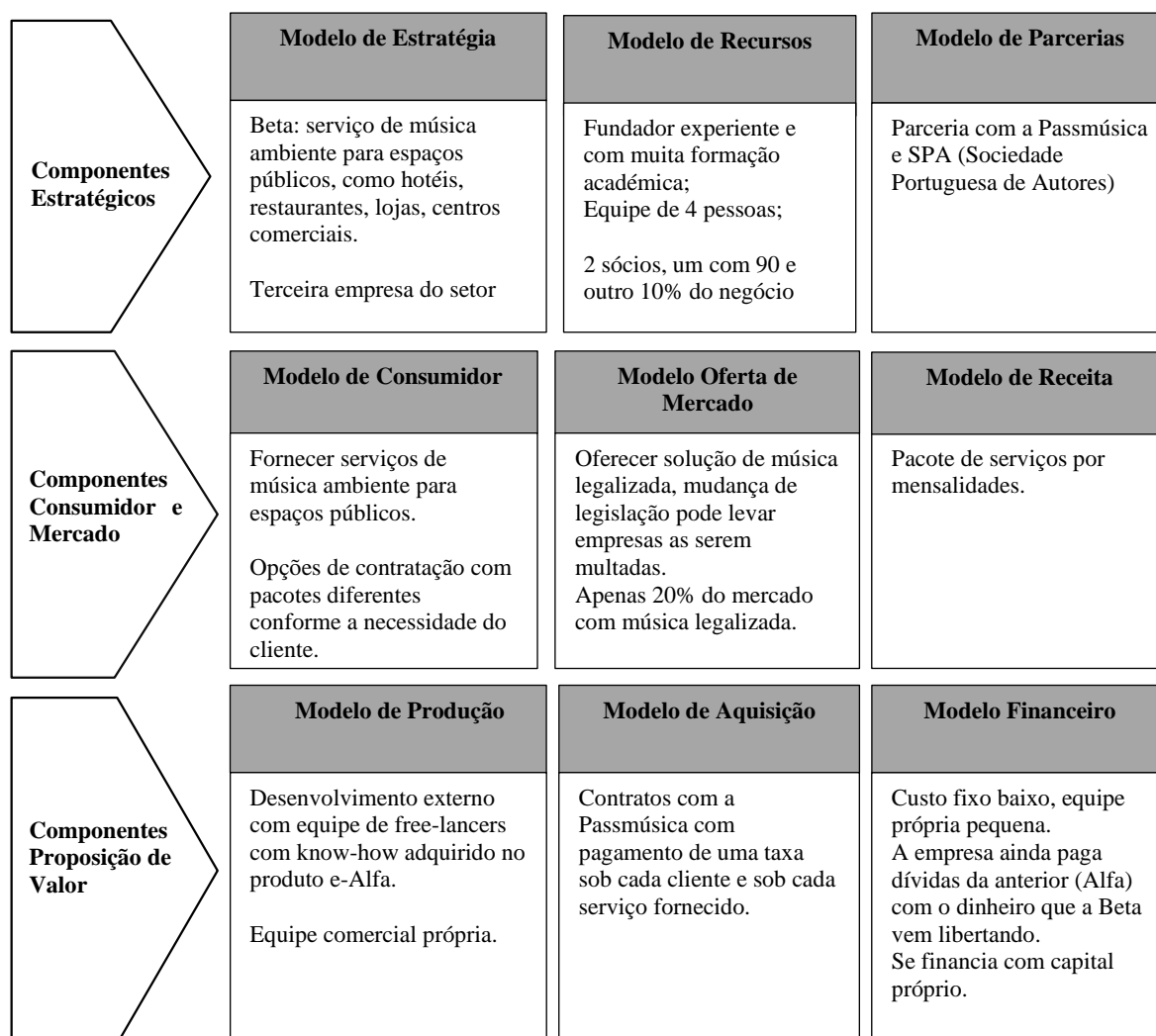


Figura 5 – Modelo de negócio da empresa Beta e seus componentes

Pelas evidências nos trechos da entrevista com o fundador E1, a criação de valor ocorreu nos dois modelos de negócio propostos. No entanto, o primeiro modelo de negócio, com os serviços de *streaming* de música e notícias, ao final de dois anos fracassou. Ao lançar o produto e a empresa Beta e abandonar o mercado B2C (*Business to Consumer*) e partir para o mercado B2B (*Business to Business*), a empresa conseguiu ter sucesso.

Na resposta à próxima pergunta de investigação vamos procurar esclarecer como esses modelos parciais estão relacionados com a questão do valor e fracasso da empresa.

2) Como a adoção de um modelo de negócio está relacionada com a sua capacidade de criar, configurar e apropriar valor? E qual seu impacto no fracasso ou sucesso da empresa?

A relação entre modelo de negócios, a sua criação, configuração e apropriação de valor com o fracasso da start-up estão descritas na Figura 6.

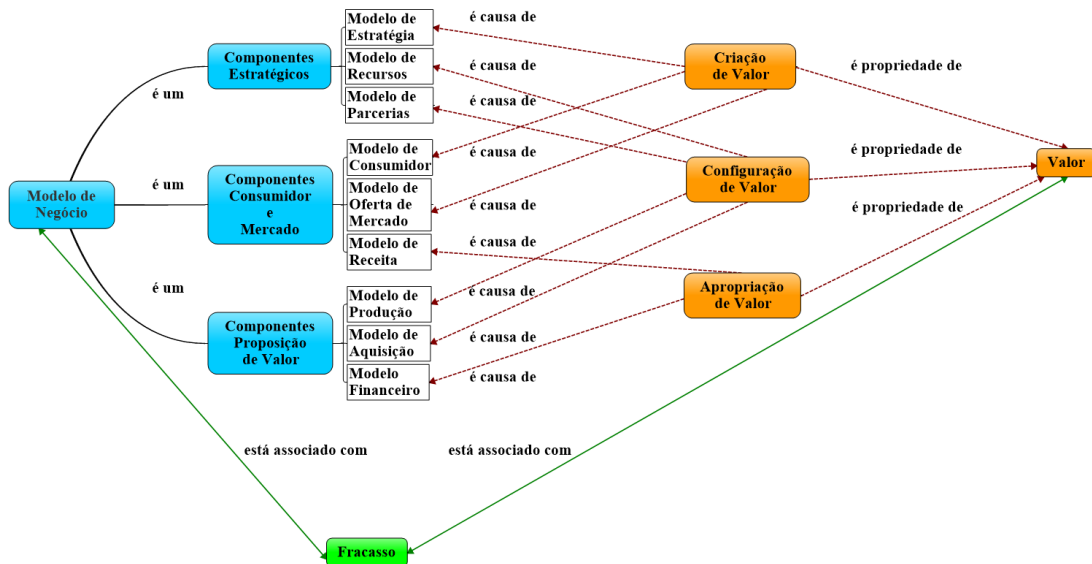


Figura 6 – Rede de relação modelo de negócio, valor e fracasso

A análise e discussão sobre como a adoção do modelo de negócio está associada a criação, configuração e apropriação de valor e seu impacto no sucesso ou fracasso do caso estudado é feita a seguir, subdividida pelos dois modelos de negócios.

Produto e-Alfa e Empresa Alfa:

Dentre as quatro fontes de *criação de valor*, nomeadamente: eficiência da compra; oferecer um pacote integrado de produtos / serviços; usar incentivos de "retenção" para criar altos custos de troca para clientes e parceiros estratégicos; e produto / serviço único e pioneiro, destacamos no contexto desse estudo de caso, a última fonte. A novidade ou inovação do serviço foi a forma de *criar valor* do produto e-Alfa. O serviço da empresa Alfa foi pioneiro em Portugal, como destaca seu fundador no trecho a seguir, em 2009:

em Portugal,... foi o **primeiro serviço** de *streaming* por subscrição(...)“só havia um concorrente, que era um site que era o “Cotonete” que também tinha sido eu que tinha lançado... era um site também de rádios online, o nosso já tinha mais serviços, porque o nosso já tinha músicas “on

demand”, os utilizadores subscreviam um serviço de assinaturas idêntico ao *Spotify*, e podiam ouvir, escolher as músicas que queriam ouvir, podiam fazer playlists, no fundo mais ou menos o que se faz hoje em dia com o *Spotify*.

O pioneirismo da ideia e sua implementação geraram uma vantagem competitiva e criaram uma marca de valor que permitiu o desenvolvimento da empresa dentro do mercado português, atraindo a parceria de uma grande empresa a Microsoft, permitindo o próximo passo da estratégia, captar investimentos para aumentar a escala através da expansão para o mercado brasileiro. Nas palavras do empreendedor:

e realmente passado um ano conseguimos também lançar no Brasil... mas pronto conseguimos lançar lá também o serviço.” “nós em Portugal, tínhamos, chegamos a ter utilizadores únicos, talvez aí 1.000.000 de utilizadores únicos por mês, no Brasil tínhamos 20.000.000 de utilizadores únicos.

Conforme Porter (1985), para obter uma vantagem competitiva uma empresa pode ampliar seu espaço de atuação e explorar inter-relações entre as cadeias de valor que atendam a diferentes segmentos da indústria, áreas geográficas ou áreas de indústrias correlacionadas. No caso da empresa Alfa, ela ampliou seu âmbito competitivo ao entrar para o mercado brasileiro e compartilhar os recursos de desenvolvimento dos serviços entre as duas unidades de negócios (Portugal e Brasil), o que contribuiu para a *criação de valor* para o negócio, através do modelo parcial de estratégia.

No modelo parcial de cliente e oferta de mercado - serviços, a *criação de valor* ocorreu ao se estabelecer um novo canal para a aquisição de músicas - o serviço de *streaming* - que em troca de uma mensalidade o cliente poderia ter acesso a uma extensa lista de músicas para ouvir, em alternativa ao CD físico e a compra individual de músicas (*iTunes*), que eram as opções da época.

Mas essa vantagem competitiva acabou sendo transitória e foi perdida, ao ficar presa somente à parceria com a Microsoft, uma empresa com um grande poder negocial, embora tenha ocorrido a criação do valor em um primeiro momento, a start-up deixou de aproveitar o potencial da sua inovação, ao deixar de explorar outras oportunidades de redes de parcerias, e por consequência reduzir sua dependência de um único parceiro. Numa breve análise das cinco forças competitivas de Porter (1980), é possível perceber que a empresa Alfa não considerou a ameaça de novos competidores, inclusive a própria Microsoft, como o próprio fundador afirma:

é só que depois, passado um ano, a própria Microsoft lançou um serviço também de música, nos Estados Unidos, pronto depois continuamos uma parceria com eles, mas só com as notícias.

No entanto, de acordo com McGrath (2013) “a imprevisibilidade dos consumidores e competidores torna cada vez mais difícil manter uma vantagem competitiva, que não possa ser imitada, por isso é necessário constantemente encontrar novas iniciativas, construir e explorar muitas vantagens competitivas de uma só vez”. Essa percepção da transitoriedade da vantagem competitiva, acabou por transformar o negócio, no caso da operação brasileira:

continuamos uma parceria com eles (Microsoft-MSN) mas só com as notícias e com base num “*revenue share*” das receitas, pronto e aquilo depois tornou-se inviável e fechamos lá a operação.

A *configuração de valor*, no modelo de aquisição e proposição de valor já oferecia um risco elevado ao negócio devido as exigências das grandes editoras, conforme relatado pelo entrevistado:

no caso do “e-Alfa” nós estabelecemos acordos...nós pagávamos a nível de direitos, as editoras tivemos que fazer contratos que isso também nos penalizou bastante, em que eles nos cobravam muito dinheiro à cabeça para nós lançarmos o serviço, era uma exigência das managers, das editoras a nível mundial...e também investimos muito dinheiro aí nessa fase inicial. (...) o problema é que o mercado era muito pequeno.

A consequência foi que ao final de dois anos a empresa não conseguiu se *apropriar do valor* gerado, pelas dificuldades em seu modelo de receita e financeiro, conforme relato do fundador:

durante os primeiros 6 meses ainda conseguimos receitas dentro daquilo que estava no plano (...) continuamos cá, só que o mercado(...) estava a cair (...) as principais receitas eram de publicidade, o mercado publicitário em Portugal, quando nós começamos valia 700 milhões de euros, passados dois a três anos, o mercado valia a metade...por causa da crise.

Nesse momento, de acordo com o conceito adotado neste estudo, ocorreu o fracasso (McGrath, 1999). Corroborando a teoria que nesse caso, “o empreendedor pode continuar empreendendo e ter sucesso ao iniciar outro empreendimento no futuro.” (Saravasthy et al. 2013; Jenkins e McKelvie, 2016 p.177). Na Figura 7, podemos visualizar a associação entre as unidades de contexto, as falhas e os modelos parciais segundo Wirtz et al. (2016), que estão vinculados ao fracasso da empresa Alfa:

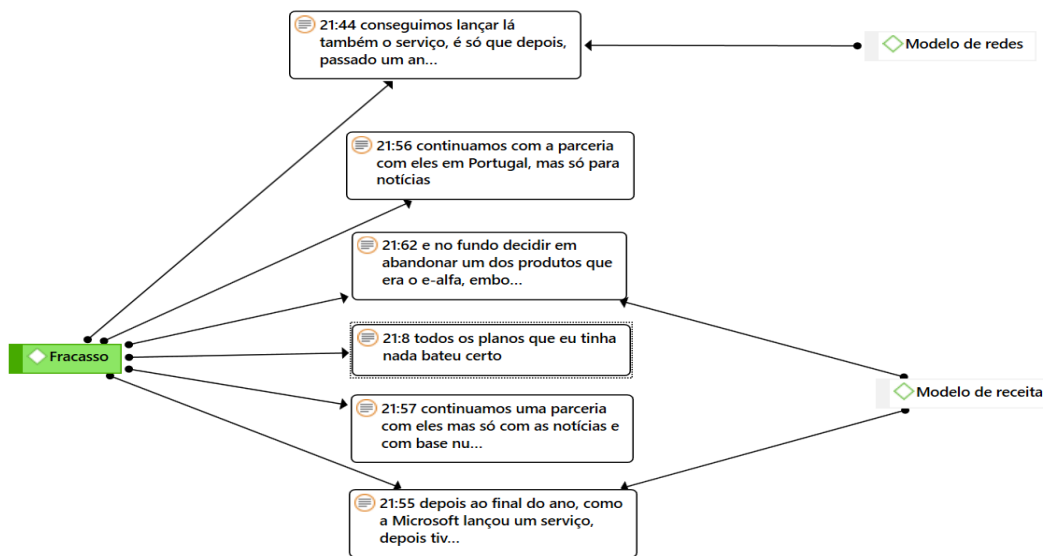


Figura 7 – Principais causas do fracasso Startup Alfa

Para continuar a o empreendimento ocorreu o que chamamos de pivotar, ou seja, a empresa abandona o produto ou serviço que não obteve os resultados esperados após sua implementação e muda o seu modelo de negócio para um novo produto ou serviço. Neste caso, a empresa saiu do mercado *B2C (Business to Consumer)*, devido à queda nas receitas de publicidade e à perda da Microsoft como parceira.

Empresa Beta e Produto Beta:

O fundador da empresa Alfa visualizou uma nova oportunidade no segmento *B2B (Business to Business)* e lançou um outro serviço:

entretanto lançamos um outro produto, que é o produto que hoje em dia pronto está que é o que no fundo mantém a empresa, e é o que está é o produto que correu bem, que é o Beta, que é um serviço de música ambiente para espaços públicos, para hotéis, para restaurantes, para lojas, para centros comerciais e em termos hoje estamos bem, estamos bem posicionados, temos bons clientes e isso lançamos em 2011, esse serviço.

A criação de valor só se manteve com o mercado *B2B (Business to Business)*, através do novo serviço (o serviço Beta) que até hoje é principal fonte de receitas da empresa. Na empresa Beta, de entre as quatro fontes de *criação de valor* sugeridas por Amit e Zott (2001), a principal foi a eficiência da compra e complementaridades. Na definição dos autores, a eficiência da compra ocorre quando um método inovador reduz a distância entre comprador e vendedor, elimina ineficiências e captura uma necessidade latente do

consumidor. Complementaridades agregam o valor com produtos ou soluções complementares permitindo o aumento das receitas.

Enquanto a empresa Alfa *criou valor* através da novidade, a empresa Beta cria valor através da eficiência da compra ao oferecer um serviço legal de música ambiente, de fácil contratação. De acordo com a mensalidade escolhida, o cliente passa a ter acesso a opções de customização tais como listas de reprodução personalizadas, difusão e produção dos seus próprios spots, curadoria musical, entre outros, ou seja com pagamento de valores adicionais na mensalidade, a empresa Beta cria valor ao oferecer complementaridades para o cliente.

Na *configuração de valor*, a empresa Beta também se distingue da empresa Alfa. A utilização de redes de parcerias é diferente, a empresa reduziu a sua estrutura fixa de custos e passou a utilizar freelancers, subcontratando o desenvolvimento da solução Beta, como o fundador explica neste trecho da entrevista:

nós temos hoje uma estrutura muito pequena, isso também foi um pouco por nós. Optamos muito por parcerias, por exemplo a parte de desenvolvimento nós fazemos hoje fora normalmente com freelancers, alguns deles trabalharam connosco na Alfa e hoje em dia trabalham connosco mas como freelancers...tudo que é desenvolvimento está tudo fora, não temos nada aqui interno.

Em termos de recursos, a empresa utiliza parte do tempo de um contabilista:

aqui interno só temos a parte comercial. A contabilidade é meio misto (...) tenho um sócio com 10% que ainda vem do tempo da Alfa, é e ele tem uma empresa de contabilidade, portanto temos aqui uma pessoa que está dividida entre nós e essa empresa de contabilidade.

No modelo de aquisição também ocorreu uma mudança fundamental da empresa Alfa para a Beta, como explica o fundador:

no caso do “e-Alfa” nós estabelecemos acordos diretamente com as editoras. E aqui (serviço Beta) para esse licenciamento não, há uma entidade em Portugal que é a Passmúsica e SPA (Sociedade Portuguesa de Autores) e portanto, nós fazemos os contratos com eles. Eles no fundo têm essas entidades, tem contratos com todas as editoras e nós fazemos contratos com eles, portanto pagamos um valor cada sob cada cliente e sob cada serviço que fornecemos, temos que pagar um fee sob cada serviço, isso pronto sim temos ali um custo relevante, mas sim será o maior custo...hoje...

Relativamente à *apropriação do valor*, o modelo de receita através de pacotes de mensalidades e a mudança recente na legislação portuguesa, criaram uma oportunidade de ampliar o mercado e aumentar as vendas, conforme referido pelo entrevistado:

das empresas que tem música ambiente ou espaços públicos que tem música ambiente, só 20% estão legalizados.... temos ainda uma margem muito grande e neste momento há esforços de várias entidades para educar o mercado a ter a solução de música legalizada, até porque teve alteração na lei agora, que até a pouco tempo uma empresa que tem um espaço público e não tivesse o serviço de música legalizado era instaurado um processo e ia para tribunal, só que esses processos demoravam ali anos e anos e anos e aquilo nada acontece, e hoje em dia não, a lei de empresa foi alterada agora este ano e as empresas passam a ter é multas. É mais ágil...

A apropriação de valor pelo modelo financeiro também fica evidente com a redução dos custos fixos através da parceria com os freelancers, mas o endividamento herdado da empresa anterior e a experiência de fracasso deixaram o fundador mais conservador:

e ao risco...quer dizer eu continuo a correr alguns riscos, mas sempre dentro dos meus limites,...hoje se calhar eu conseguia duplicar minha faturação se eu conseguisse captar algum investimento para a minha empresa como ela está hoje em dia, só que no momento não me interessa nada porque fico dependente de investidores, das estratégias deles e assim eu vou gerindo as coisas, é certo que não cresço tanto e nem tão rápido...ainda hoje o que a empresa vem libertando ainda é para pagar dívidas, tenho as dívidas todas estruturada, mas tenho que pagar.

No caso da empresa Alfa, o fracasso foi ocasionado claramente pela dificuldade em apropriar valor e no caso da empresa Beta o sucesso até ao momento está relacionado com o bom funcionamento do modelo do negócio, tendo cada um de seus componentes parciais criado, configurado e apropriado valor como descrito anteriormente. Em resumo, podemos ver na Figura 8, quais os modelos de negócio parciais que estão associados a criação, configuração e apropriação de valor.

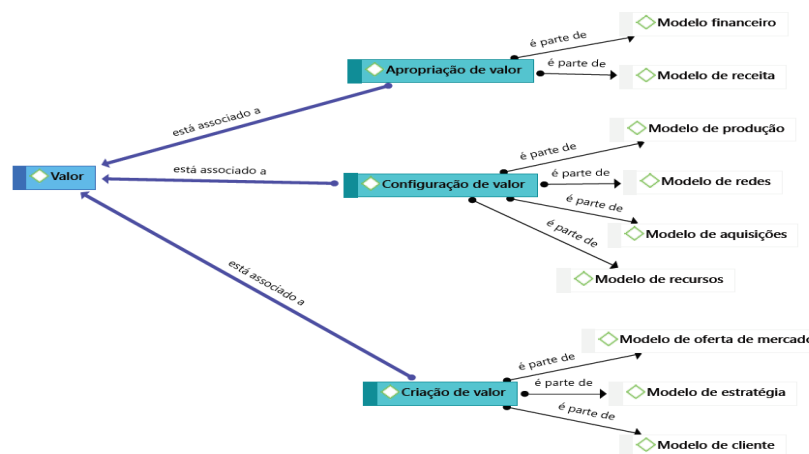


Figura 8 – Modelos Parciais e sua associação a valor

É considerada uma boa prática desafiar e revisar o modelo de negócios continuamente (Blank, 2005; Osterwalder e Pigneur, 2010; Ries, 2011). Ou seja, em vez de ter um modelo de negócios estático, as start-ups precisam de ser dinâmicas e, às vezes, até considerar pivôs – “correções estruturadas do curso” (Ries, 2011, p. 103). O fundador da empresa soube no momento certo fazer o pivô e encontrar um novo modelo para sua empresa.

3. No que concerne ao modelo de negócio, como é que o risco do fracasso poderia ser minimizado?

No caso da empresa Alfa a grande dificuldade foi com a apropriação de valor. Como vimos na secção anterior, os modelos de rede e aquisição, foram os principais fatores que causaram o fracasso do modelo de negócio. Pagar elevadas taxas de direitos de autor às grandes editoras de um lado, perder a receita auferida com a parceria da Microsoft e lidar com a grande crise financeira que se abateu sobre o mercado português levando à queda das receitas de publicidade, foram fatais para a apropriação do valor gerado pela novidade dos produtos e serviços.

Esses pontos corroboram a teoria, que descreve que a apropriação de valor está diretamente ligada ao modelo de receitas do negócio (Amit e Zott, 2001). Osterwalder e Pigneur (2010) definem o modelo de negócios como a base lógica na qual uma organização cria, entrega e apropria valor, essa lógica deixou de ser atingida e o resultado foi que o modelo fracassou e por consequência a empresa.

O fundador foi obrigado a retirar o seu novo produto – o Beta - da empresa Alfa e iniciar uma nova empresa baseada num novo modelo de negócio.

No caso da empresa Beta, embora não tenha ocorrido fracasso, a aprendizagem com o fracasso trouxe conservadorismo e uma certa aversão ao risco, não impedindo a apropriação de valor, mas reduzindo o ritmo de crescimento por fazê-lo somente com recursos próprios e devido aos compromissos assumidos quanto ao pagamento das dívidas herdadas da empresa Alfa. Face ao fracasso anterior, o empreendedor passou a optar por um crescimento lento, mas autossustentável, sem ambições de buscar outros mercados e investidores para ganhar escala.

O estudo de caso com dois modelos de negócio propiciou corroborar a literatura existente que refere que as start-ups geralmente mudam e adaptam seus modelos de negócios (McGrath, 2010; Teece, 2010). Sendo fundamental para qualquer modelo de negócio encontrar o ajuste certo entre o que uma empresa oferece e o que os clientes querem, ou seja, o ajuste do mercado ao produto. (Osterwalder, Pigneur, Bernarda e Smith, 2014).

O objetivo do desenvolvimento do modelo de negócios é encontrar proposições de valor viáveis e criar estruturas organizacionais que permitam explorar as oportunidades subjacentes (Blank, 2005; George e Bock, 2011; Osterwalder et al., 2014), que no final determina o sucesso ou falha de uma start-up.

5. Conclusão

Na discussão dos resultados, pudemos perceber a importância de se observar todos os componentes de um modelo negócio. O modelo da empresa Alfa tinha fragilidades em relação ao planeamento, ao modelo de receita, à dependência de fontes únicas de fornecimento (editoras de música e a entidade que controla sua distribuição) e parcerias exclusivas (a empresa Microsoft). Estas foram as principais fontes de fracasso da empresa Alfa e constituem um risco para a atual empresa Beta.

O constructo modelo de negócio não pode ser considerado o único responsável pelos resultados de um negócio. Nos resultados aqui discutidos, contudo, é possível perceber sua importância para criar, configurar e apropriar valor e sua influência no sucesso ou fracasso de um negócio.

Este estudo é de extrema relevância para os empreendedores, a sociedade e para a academia pois ressalta a importância de um bom planeamento estratégico, aliado a um bom modelo de negócio. A análise dinâmica do modelo de negócio pode contribuir para evitar a falência de start-ups e minimizar os seus riscos. Esse estudo de caso aponta para um perfil de um empreendedor que fracassou em escalar a sua ideia inovadora, no entanto encontrou uma nova vantagem competitiva e criou um novo modelo de negócio que se tornou sustentável.

Este estudo carece de algumas limitações condicionadas pelo curto tempo disponível de pesquisa e a dificuldade e o estigma existente sobre o tema do fracasso. De notar que a escolha do método de estudo de caso, não permite generalizar os resultados desse estudo para todas as start-ups portuguesas. E também não pretende ignorar que há diversos outros fatores que podem estar associados ao fracasso, como características pessoais do empreendedor, a atividade do ambiente de inovação ao qual a start-up pertence, entre outros. Adicionalmente importa salientar a dificuldade de encontrar start-ups e empreendedores disponíveis para falar abertamente deste tema.

Pesquisas futuras deverão analisar a capacidade de criar valor em start-ups, reduzir a fragilidade de seus modelos de negócio e compreender os mecanismos de configuração de valor que possa entregar uma estrutura que propicie a apropriação de valor, seu sucesso e crescimento ao longo do tempo.

Referências

- A *Second Chance for Entrepreneurs*, (2011) European Commission website, https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/advice-opportunities/bankruptcy-second-chance_en
- Al-Debei, M. M., & Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, 19(3), 359-376.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic management journal*, 22(6-7), 493-520.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of marketing*, 58(3), 53-66.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (2004). *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*. (2nd ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Bajwa, S. S., Wang, X., Duc, A. N., & Abrahamsson, P. (2017). “Failures” to be celebrated: an analysis of major pivots of software startups. *Empirical Software Engineering*, 22(5), 2373-2408.
- Barbosa, M.A., (2019, Junho 06). Startups Portuguesas levantaram 485 milhões de de capital de risco em 2018. *Eco*. Disponível em: <https://eco.sapo.pt/>
- Baù, M., Sieger, P., Eddleston, K. A., & Chirico, F. (2017). Fail but Try Again? The Effects of Age, Gender, and Multiple–Owner Experience on Failed Entrepreneurs’ Reentry. *Entrepreneurship theory and practice*, 41(6), 909-941.
- Blank, S. G. (2005). *The four steps to the epiphany: Successful strategies for products that win*. (1st ed.). San Mateo, Califórnia: Cafepress.com
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. Pescadero, Califórnia: K&S Ranch Press.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., Allen, F., & Mohanty, P. (2012). *Principles of corporate finance*. (12nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.

- Byrne, O., & Shepherd, D. A. (2015). Different strokes for different folks: Entrepreneurial narratives of emotion, cognition, and making sense of business failure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 375-405.
- Cantamessa, M., Gatteschi, V., Perboli, G., & Rosano, M. (2018). Startups' roads to failure. *Sustainability*, 10(7), 2346.
- Cardon, M. S., & McGrath, R. G. (1999). When the going gets tough... Toward a psychology of entrepreneurial failure and re-motivation. *Frontiers of entrepreneurship research*, 29(4), 58-72.
- Cardon, M. S., Stevens, C. E., & Potter, D. R. (2011). Misfortunes or mistakes? Cultural sensemaking of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 79-92.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (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. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & leadership*, 35(6), 12-17.
- Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of business venturing*, 26(6), 604-623.
- Croitoru, A. (2012). Schumpeter, JA, 1934 (2008), The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle. *Journal of comparative research in anthropology and sociology*, 3(02), 137-148.
- Currie, W. (2004). *Value creation from e-business models*. (1st ed.). Oxford, UK: Elsevier.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long range planning*, 43(2-3), 227-246.
- European Comission (2009), "European year of creativity and innovation 2009", <http://www.create.2009.europa.eu>

- European Commission (2012), *Entrepreneurship 2020 Action Plan- Reigniting the Entrepreneurial Spirit in Europe*, COM (2012) 795 final, European Commission, 9 January 2013 Enterprise publications, European Commission, Brussels.
- 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.
- Global entrepreneurship monitor 2018 global report*. Global Entrepreneurship Research Association, London Business School.
- Grant, K. A., Croteau, M., & Aziz, O. (2019). *The Survival Rate of Startups Funded by Angel Investors*. Retrieved from: <http://www.iincanada.ca>
- Headd, B. (2003). Redefining business success: Distinguishing between closure and failure. *Small business economics*, 21(1), 51-61.
- Hedman, J., & Kalling, T. (2002). *IT and business models: Concept and Theories*. Malmö, Sweden: Liber/Abstrakt,.
- Hedman, J., & Kalling, T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European journal of information systems*, 12(1), 49-59.
- Jenkins, A., & McKelvie, A. (2016). What is entrepreneurial failure? Implications for future research. *International Small Business Journal*, 34(2), 176-188.
- Johnson, M. W. & Lafley, A. G. (2010). *Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review* 83(7), 172–180.
- Khelil, N. (2016). The many faces of entrepreneurial failure: Insights from an empirical taxonomy. *Journal of Business Venturing*, 31(1), 72-94.
- Knott, A. M., & Posen, H. E. (2005). Is failure good? *Strategic Management Journal*, 26(7), 617-641.
- Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: a multilevel perspective. *Academy of management review*, 32(1), 180-194.

- Machado, M.P.; (2019, Julho 26). Contributo das startups para o PIB foi de 2,2 mil milhões de euros em 2018. *Observador*. Disponível em: <https://observador.pt/>
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard business review*, 80(5), 86-92.
- Mahadevan, B. (2000). Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy. *California management review*, 42(4), 55-69.
- Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2017). *Marketing Research: an applied approach*. (5th ed.). New York, NY: Prentice Hall.
- McGrath, R. G. (1999). Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management review*, 24(1), 13-30.
- McGrath, R. G. (2010). Business models: A discovery driven approach. *Long range planning*, 43(2-3), 247-261.
- McGrath, R. G. (2013). Transient advantage. *Harvard business review*, 91(6), 62-70.
- Mellahi, K., & Wilkinson, A. (2004). Organizational failure: a critique of recent research and a proposed integrative framework. *International Journal of Management Reviews*, 5(1), 21-41.
- Miles, M. B., and M. Huberman. (1994). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. (2d ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1982). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of management journal*, 25(3), 465-499.
- Nair, S., & Blomquist, T. (2019). Failure prevention and management in business incubation: practices towards a scalable business model. *Technology Analysis & Strategic Management*, 31(3), 266-278.
- Nobel, C. (2011, Março 07). Why companies fail-and how their founders can bounce back. *Harvard Business School – Working Knowledge*. Disponível em: <https://hbswk.hbs.edu/>
- Olaison, L., & Meier Sørensen, B. (2014). The abject of entrepreneurship: failure, fiasco, fraud. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 20(2), 193-211.

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1-25.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. (1st ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. (1st ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Petrovic, O., Kittl, C., & Teksten, R. D. (2001). Developing business models for ebusiness. Available at: <https://papers.ssrn.com/SSRN1658505>.
- Petzinger, T. (1997, October 31). Entrepreneur Finds Success In the Failure of Her Business. *The Wall Street Journal*. Disponível em: <https://www.wsj.com/>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985, July). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review* 63(4): 149–160.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). Core competency concept. *Harvard Business Review*, 64(3), 70-92.
- Rerup, C. (2005). Learning from past experience: Footnotes on mindfulness and habitual entrepreneurship. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), 451-472.
- Rese, N., & Canhada, D. I. D. (2012). Análise dos relatórios de sustentabilidade de bancos comerciais. *Revista de Administração FACES Journal*, 11(1), 130-149.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business.
- Sarasvathy, S. D., Menon, A. R., & Kuechle, G. (2013). Failing firms and successful entrepreneurs: Serial entrepreneurship as a temporal portfolio. *Small business economics*, 40(2), 417-434.

- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. (7th ed.). Essex, UK: Pearson Education Limited.
- Shepherd, D. A. (2003). Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of management Review*, 28(2), 318-328.
- Shepherd, D. A. (2009). Grief recovery from the loss of a family business: A multi-and meso-level theory. *Journal of Business Venturing*, 24(1), 81-97.
- Spiegel, O., Abbassi, P., Zylka, M. P., Schlagwein, D., Fischbach, K., & Schoder, D. (2016). Business model development, founders' social capital and the success of early stage internet start-ups: a mixed-method study. *Information Systems Journal*, 26(5), 421-449.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.
- Tikkanen, H., Lamberg, J. A., Parvinen, P., & Kallunki, J. P. (2005). Managerial cognition, action and the business model of the firm. *Management decision*, 43(6), 789-809.
- Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A., & Lyon, S. J. (2013). Life after business failure: The process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of Management*, 39(1), 163-202.
- Usunier, J. C., Easterby-Smith, M., & Thorpe, R. (1993). *Introduction to management research*. Paris: Economica.
- Watson, J., & Everett, J. E. (1996). Do small businesses have high failure rates? *Journal of small business management*, 34(4), 45.
- Wirtz, B. W. (2011). Business model management. *Design-Instrumente-Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen*, 2.
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long range planning*, 49(1), 36-54.
- Yin, R.K. (2014) *Case Study Research: Design and Method* (5th ed.). London: Sage

Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic management journal*, 29(1), 1-26.

Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: an activity system perspective. *Long range planning*, 43(2-3), 216-226.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.

Anexo I – Quadro de Referência

Indicadores Operacionais da Conceptualização

Componente do Modelo de Negócio	Descrição	Indicadores
a Estratégia	<p>Produtos, serviços e mercados de atuação da organização, a partir da qual seus membros dão sentido projetivo e orientativo para delinear estruturas de ação. (Rese, 2012)</p> <p>Descrição de ações e intenções da empresa, que vinculam todos os componentes do negócio (Mintzberg e Waters, 1982).</p> <p>Engloba os conceitos de conteúdo estratégico, processos estratégicos (induzidos e autônomos) e intenção estratégica (compromisso organizacional de longo prazo, criador de um senso de direção para a organização) (Tikkanen et al. 2005).</p>	<p>(a) identificação dos produtos e serviços da organização.</p> <p>(b) descrição do mercado de atuação da organização.</p> <p>(c) identificação da articulação das definições acima com a intenção organizacional.</p> <p>(d) identificação das ações relacionadas à mudança de trajetória estratégica da organização.</p> <p>(e) identificação dos discursos organizacionais acerca da estratégia.</p> <p>(f) identificação dos episódios do fazer estratégia.</p> <p>(g) identificação das ferramentas utilizadas no fazer estratégia.</p> <p>(h) identificação dos praticantes-chave da estratégia organizacional.</p>

Componente do Modelo de Negócio	Descrição	Indicadores
<p>b Proposição de Valor</p>	<p>A Proposição de Valor é a razão pela qual os clientes recorrem a uma empresa em detrimento de outra, ela procura resolver um problema ou satisfazer a necessidade do cliente. Cada Proposta de Valor consiste em um pacote selecionado de produtos e serviços que atende aos requisitos de um Segmento de Cliente específico. Nesse sentido, a Proposição de Valor é uma agregação ou pacote de benefícios que uma empresa oferece aos clientes. (Osterwalder, 2010).</p> <p>A criação de valor impõe um processo transformador no qual, após uma fase de desenvolvimento, produtos ou serviços são gerados a partir de fatores de entrada monetária e sua transformação em fatores de produção elementares. Esse processo compreende a parte de geração de valor da criação de valor. (Wirtz, 2011).</p> <p>Qualidade percebida pelo cliente dos recursos e serviços físicos do produto. Requer configuração e execução eficazes das atividades da cadeia de valor e da estrutura organizacional. (Hedman e Kalling, 2002).</p>	<p>(a) Descreva quem participou, como a ideia surgiu, em que estágio do projeto e com que base o valor proposto inicialmente foi delineado.</p> <p>(b) Identificar se foi um problema a ser resolvido ou a satisfação de uma necessidade (relevância).</p> <p>(c) Descreva os benefícios específicos que foram entregues (valor quantificado).</p> <p>(d) Descreva como a empresa pretendia ser uma solução de diferenciação exclusiva.</p> <p>(e) Identificar a suficiência em relação aos recursos humanos, organizacionais e físicos necessários para entregar o valor proposto.</p>

OS FRACASSOS DAS START-UPS E A INADEQUAÇÃO DOS SEUS MODELOS DE NEGÓCIO

Componente do Modelo de Negócio	Descrição	Indicadores
<p>c Oferta de Mercado</p>	<p>Produtos ou serviços projetados para otimizar e maximizar a criação de valor para o cliente (Anderson e Narus, 2004).</p> <p>A evolução do produto e, principalmente, da oferta de serviços tem um vínculo íntimo com o gerenciamento de recursos e a arquitetura de processos. (Tikkanen, 2005).</p> <p>Descreve a organização de atividades e recursos. (Osterwalder, Pigneur e Tucci, 2005)</p> <p>Quatro fontes de criação de valor que aumentam o potencial de criação de valor de um negócio: <u>eficiência da compra</u>; <u>oferecer produtos / serviços complementares como um pacote integrado de produtos / serviços</u>; usando incentivos de <u>"retenção"</u> para criar altos custos de troca para clientes e parceiros estratégicos; e a <u>novidade do produto / serviço fornecido como único e reconhecido por ser pioneiro</u>, criando valor anteriormente não reconhecido. Amit e Zott (2001).</p>	<p>(a) Identificar os produtos ou serviços oferecidos inicialmente pela organização.</p> <p>(b) Verificar a relação entre a oferta desses produtos ou serviços e a proposta de criação de valor inicialmente delineada.</p> <p>(c) Verificar se os serviços pertenciam às categorias: <u>i) eficiência da compra</u>; <u>ii) oferecer produtos / serviços complementares como um pacote integrado de produtos / serviços</u>; <u>iii) 'retenção'</u>; ou <u>iv) novidade do produto/serviço</u>.</p> <p>(d) Verificar se os recursos estavam acessíveis para a oferta dos produtos ou serviços.</p> <p>(e) Identificar a existência de uma arquitetura de processos adequada à oferta desses produtos ou serviços.</p> <p>(f) Analisar como ocorria a gestão dos recursos e dos processos necessários para a consecução dos produtos ou serviços.</p> <p>(g) Verificar mudanças que surgiram na oferta de produtos ou serviços.</p> <p>(h) Identificar a capacidade da organização em reagir às mudanças inerentes a produtos ou serviços.</p>

OS FRACASSOS DAS START-UPS E A INADEQUAÇÃO DOS SEUS MODELOS DE NEGÓCIO

Componente do Modelo de Negócio	Descrição	Indicadores
d Consumidor	<p>O processo de criação de valor ao cliente é intrínseco às competências centrais e às redes de conexão da organização. (Anderson, Fornell e Lehmann, 1994).</p> <p>A interface com o cliente contempla a definição do cliente alvo, os canais de distribuição e a interface com o cliente. (Osterwalder et. al. 2005).</p> <p>A gestão de clientes abrange todos os aspetos relacionados à identificação, criação de conhecimento, relacionamentos com o cliente e a construção de suas percepções a respeito da organização e o que ela oferece. (Tikkanen et. al, 2005).</p> <p>As complementaridades também podem levar a uma maior eficiência. Quando os clientes têm acesso a produtos e serviços complementares ao produto principal de interesse, a eficiência pode ser aprimorada. (Amitt e Zott, 2001).</p>	<p>(a) Descrição dos processos de identificação dos clientes em potencial.</p> <p>(b) Descrição dos processos de identificação das necessidades dos clientes em potencial (<i>customer value creation</i>).</p> <p>(c) Descrição do processo de desenvolvimento do produto ou serviço.</p> <p>(d) Descrição do desenvolvimento e da implementação do programa de marketing e de vendas (incluindo CRM)</p> <p>(e) Descrição do processo de identificação, desenvolvimento e gestão dos canais de distribuição.</p>

OS FRACASSOS DAS START-UPS E A INADEQUAÇÃO DOS SEUS MODELOS DE NEGÓCIO

Componente do Modelo de Negócio	Descrição	Indicadores
e	<p>Recursos Recursos humanos, físicos e organizacionais (Hedman e Kalling, 2003). Elementos tangíveis (capital, matéria-prima, infraestrutura, pessoas) e intangíveis (conhecimento, legitimidade, marca) que permitem à organização transformar (via processos e práticas) sua intenção (manifestada por meio da estratégia) em resultados (pretendidos ou não). Incluem ativos principais (resumo de todos os fatores de input tangíveis e intangíveis relevantes do modelo de negócios e competências centrais (aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenação das diversas habilidades de produção e integração dos múltiplos fluxos de tecnologias). (Petrovic et al. 2001; Currie 2004, Prahalad e Hamel, 1990).</p> <p>Os recursos podem vir de mercados externos ou ser desenvolvidos internamente, enquanto as competências se referem às habilidades e gerentes de conhecimento que se desenvolvem, individual e coletivamente, para melhorar, recombinar ou alterar os serviços que seus recursos podem oferecer. (Demil e Lecocq, 2010). Recursos físicos, intelectuais, humanos e financeiros. (Osterwalder e Pigneur, 2010).</p>	<p>(a) mapeamento dos recursos físicos da organização, de acordo com a sua natureza produtiva.</p> <p>(b) mapeamento dos recursos intelectuais da organização, de acordo com a sua operacionalidade.</p> <p>(c) mapeamento dos recursos humanos da organização, de acordo com a sua natureza produtiva</p> <p>(d) mapeamento dos recursos financeiros da organização, de acordo com sua estrutura de capital.</p> <p>(e) mapear as competências centrais da organização, de acordo com suas características distintivas.</p> <p>(f) relacionar recursos, competências, processos e decisões estratégicas da organização.</p>

Componente do Modelo de Negócio	Descrição	Indicadores
f	<p>Parcerias</p> <p>Alianças entre empresas, geralmente em regime de codependência, constituída tanto para a obtenção de recursos como para fins de legitimidade. Conectam as organizações ao seu ambiente externo.</p> <p>Alianças estratégicas entre não-competidores, parcerias estratégicas entre não concorrentes (coopetição), <i>joint ventures</i> para desenvolvimento de novos negócios, relação de compra e venda de suprimentos. (Osterwalder e Pigneur, 2010)</p>	<p>(a) identificar os grupos que tinham o interesse da organização e na organização.</p> <p>(b) identificar os acordos, parcerias e relacionamentos que a organização possuiu.</p> <p>(c) identificar as alianças estratégicas entre não-competidores.</p> <p>(d) identificar parcerias estratégicas entre concorrentes (coopetição).</p> <p>(e) identificar <i>joint ventures</i> para desenvolvimento de novos negócios.</p> <p>(f) identificar relações de compra e venda com fornecedores de confiança ou exclusivos.</p> <p>(g) relacionar os recursos aos grupos de interesse acima identificados.</p>

OS FRACASSOS DAS START-UPS E A INADEQUAÇÃO DOS SEUS MODELOS DE NEGÓCIO

Componente do Modelo de Negócio	Descrição	Indicadores
g	<p>Receitas</p> <p>O fluxo de receita é a base estratégica usada para gerar caixa de cada segmento de clientes. (Osterwalder e Pigneur, 2010).</p> <p>O fluxo de receita é um plano para assegurar a geração de receitas para o negócio e o fluxo logístico direciona várias questões relacionadas com o desenho da cadeia de abastecimento para o negócio. (Mahadevan, 2000).</p> <p>Os três componentes básicos do modelo de negócio na estrutura RCOV - recursos e competências (RC) para valorizar ou combinar; a organização (O) do negócio dentro de uma rede de valor ou dentro dos limites da empresa; e as proposições de valor (V) através do fornecimento de produtos e serviços - determinam a estrutura e o volume de custos e receitas de um negócio e, portanto, sua margem e, portanto, finalmente, sua sustentabilidade [...], implicando que empreendedores e gestores precisam considerar - em conjunto - questões de recursos acumulados e combinados, de organização e de valor oferecido. (Demil e Lecocq, 2010).</p>	<p>(a) Descrever as fontes de receita.</p> <p>(b) Identificar os modelos de receita utilizados pela organização: venda de ativos, taxa de uso, taxa de subscrição, aluguel, licenciamento, taxa de intermediação, publicidade e outros.</p> <p>(c) Verificar a existência de um modelo estratégico de receitas (predecessor à determinação dos preços), baseado em recursos e competências, parcerias e proposição de valor (RCOV).</p> <p>(d) Identificar as bases para determinação dos preços dos serviços ou produtos (<i>internal economies x customer insights</i>).</p> <p>(e) Verificar se a estratégia de preços era baseada em modelo estático ou dinâmico.</p>

Componente do Modelo de Negócio	Descrição	Indicadores
h Financeiro	<p>Planejamento financeiro detalhado, para garantir um fluxo de capital sem atrito e a análise da estrutura de custos. (Wirtz, 2015).</p> <p>Pode ser útil distinguir entre duas classes amplas de estruturas de custos do modelo de negócios. As estruturas de custo podem ter as seguintes características: custos fixos, custos variáveis, economias de âmbito e economias de escala. (Osterwalder e Pigneur, 2010).</p> <p>A fórmula de lucro deve especificar o modelo de receita (quantidade vezes o preço), estrutura de custos (não apenas custos diretos e indiretos, mas também custos indiretos, que muitas empresas consideram imutáveis), modelo de margem; e velocidade de recursos. Em certo sentido, é uma medida de não quanto dinheiro flui através de sua empresa, mas com que rapidez flui através dela. (Johnson e Lafley, 2010).</p> <p>O custo de capital deve ser medido de acordo com teorias como o CAPM (<i>Capital Asset Pricing Model</i>) e o custo médio ponderado de capital (WACC). O uso desses métodos garante que a empresa tome decisões de orçamento de capital aceitáveis do ponto de vista dos investidores. (Brealey, Myers, Allen e Mohanty, 2012).</p> <p>Relatório financeiro: a contabilidade de custos baseada em atividades e o <i>balanced scorecard</i> de Kaplan e Norton (2005) são exemplos de modelos atuais de contabilidade gerencial necessários para atender às necessidades de informações exigidas pelos investidores.</p>	<p>(a) Identificar como foram estabelecidas a dinâmica do fluxo de capital e a estrutura de custos.</p> <p>(b) Identificar o modelo de lucro (Johnson): <i>revenue model</i>, <i>cost structure</i>, <i>margin model</i> e <i>resource velocity</i>.</p> <p>(c) Verificar a existência e a forma como eram utilizadas ferramentas financeiras como: relatórios anuais; <i>capex</i> “orçamento de investimentos” e <i>opex</i> “orçamento operacional”; custos fixos; custos variáveis; balanços e demonstrativos financeiros.</p>

Componente do Modelo de Negócio	Descrição	Indicadores
i Aquisição	<p>Produtos ou serviços são gerados a partir de fatores de entrada monetária e sua transformação em fatores de produção elementares. Esse processo compreende a parte de geração de valor da criação de valor. Para obter fatores de produção elementares, como materiais, é necessário levar em consideração as informações do modelo de compras. A fonte de suprimento é ponderada de acordo com os critérios de qualidade, quantidade, confiabilidade e flexibilidade. Wirtz et. al (2016).</p>	<p>(a) Identificar os principais fornecedores, elementos e outros fatores de produção.</p> <p>(b) Descrever o relacionamento da organização com seus principais fornecedores (frequência, exclusividade, volume, qualidade, confiança e flexibilidade).</p>

Anexo II – Roteiro de Entrevistas

Roteiro de Entrevistas
Empreendedores de Portugal:
Ramo:
Características das empresas:
Data de realização
Etapa 1/1

Parte 1 Identificação e características gerais da startup
--

1a Identificação e características gerais da startup
i. Nome da empresa
ii. Em que data iniciaram as atividades da empresa?
iii. Onde estava localizada?
iv. Qual foi o capital necessário para a abertura? Qual era a estrutura de capital (próprio ou de terceiros e em que proporção)?
v. Quantos funcionários havia no início? Quais eram suas funções?
vi. Quais foram as principais vantagens/fatores diferenciadores face à concorrência no início das atividades?

Parte 2 Trajetória da startup

2a Início da startup

- i. Quem eram os sócios à abertura da empresa?**
- ii. Como os sócios se conheceram? Quais são suas formações (acadêmicas)? E suas origens (cidade, região, laços familiares entre os sócios)?**
- iii. Quais eram as atividades de cada sócio?**
- iv. Houve alguma mudança nessa sociedade ao longo da existência da empresa (composição ou atribuição de cada um)?**
- v. Como surgiu a ideia do novo negócio à época?**
- vi. Como era a situação do ambiente de negócios à época que iniciaram?**
- vii. Quem eram seus principais concorrentes à época?**
- viii. Fez parte de incubadora ou aceleradora? Como foi essa experiência? Em que sentido ela contribuiu ou prejudicou sua longevidade?**

2b Trajetória da startup

- i. Quais foram os principais *milestones* do negócio?**
- ii. Ao longo da história da empresa, quais foram as alterações principais na ideia inicial em termos de recursos, processos e operações, e com relação ao mercado?**
- iii. Quando ocorreu o maior volume de vendas? Por quais motivos?**
- iv. Ao longo do tempo, quais foram as alterações principais na ideia em termos de recursos, processos e operações, clientes?**

2c Encerramento do negócio

- i. Em que data encerraram as atividades da empresa?**
- ii. Quantos funcionários estavam empregados nessa época?**
- iii. Qual foi o principal motivo do encerramento?**
- iv. Se tivesse a possibilidade, o que teria feito de diferente?**
- v. O que aprendeu com a experiência? Como isso influenciou a sua vontade de empreender novamente?**

Parte 3 Descrição do Modelo de Negócio

3a Descrição do Modelo de Negócio Componente Estratégico

i. Quais eram seus principais produtos e serviços? (a)

ii. Como era o mercado em que vocês atuavam? (b)

iii. Vocês utilizaram ferramentas de planejamento antes e durante a existência da empresa? Quais? (c)
Ex. (definição de missão, visão, objetivos, análise *SWOT*...)

iv. Ainda a respeito das ações que antecederam a abertura da empresa: quem participou do planejamento inicial? (d) (e) (f)

v. Havia encontros para se discutir questões estratégicas? Com que frequência? E quando havia necessidade de se fazer, discutir ou rever as decisões estratégicas, quem participava desses processos, e de que forma? (e) (f) (h)

vi. Os produtos e serviços que vocês ofereciam eram os mesmos planejados desde o início? Se não, quais foram as mudanças com relação às ideias iniciais? (d) (g)

vii. Qual é sua opinião sobre a utilidade das ferramentas estratégicas? (d)

viii. Em determinado momento houve a percepção da necessidade de se fazer mudanças estratégicas, de produto, de mercado... Quando isso ocorreu? Quem participou desse processo de mudança? Houve condições de se fazer as mudanças? Que medidas foram tomadas com relação à estratégia? (c) (d) (e) (f) (g) (h)

3b Descrição do Modelo de Negócio Componente Proposição de Valor

i. Quem participou do delineamento da proposta de valor? Em que momento do delineamento do negócio? Com base em que foi determinado que este seria o valor a ser entregue? (a)

ii. Havia um problema claro a ser solucionado ou a satisfação de uma necessidade? (b)

iii. Especificamente, quais eram os benefícios que eram entregues? (c)

iv. De que forma essa solução era superior à dos concorrentes? (d)

v. Havia disponibilidade suficiente em termos de recursos humanos, organizacionais e físicos necessários para a entrega do valor proposto? (e)

3c Descrição do Modelo de Negócio Componente Oferta de Mercado
i. Descreva os produtos ou serviços ofertados. (a)
ii. (Verificar resposta ao item 3b acima). No caso de ter sido delineada uma proposta de valor inicial, o produto ou serviço estava diretamente relacionado com a proposição de valor inicialmente delineada? (b)
iii. Os produtos ou serviços se encaixavam em alguma das categorias a seguir? (c) a. o produto ou serviço resultava numa aquisição mais eficiente do que outros no mercado; b. os produtos ou serviços faziam parte de um conjunto de soluções; c. a troca por um produto ou serviço concorrente causaria um grande dano financeiro ao cliente; ou d. o produto ou serviço era reconhecidamente inovador e único.
iv. Os recursos necessários eram acessíveis? (d)
v. Como foram desenhados os processos para a consecução dos produtos ou serviços? (e)
vi. Como era feita a gestão (coordenação das atividades) da execução e entrega dos produtos ou serviços? (f)
vii. Os recursos a que tinham acesso propiciavam adequadamente a oferta do produto ou do serviço? (f)
viii. Quais foram as mudanças que ocorreram na oferta de produto ou serviço? (g) Qual foi a capacidade de reação da organização diante dessas mudanças? (h)

3d Descrição do Modelo de Negócio Componente Consumidor
i. Descreva como ocorreu o processo de identificação das necessidades dos clientes em potencial (<i>customer value creation</i>). (a)
ii. Descreva como foram identificados os clientes em potencial. (a) (b)
iii. Como ocorreu o processo de desenvolvimento do produto ou serviço? (c)
iv. Foi estabelecido um programa de marketing e de vendas (incluindo CRM)? Como foi desenvolvido? (d)
v. Como ocorreu a identificação, o desenvolvimento e a gestão dos canais de distribuição? (e)

3e Descrição do Modelo de Negócio Componente Recursos
i. Quais eram seus principais recursos físicos? Ex.: computadores, máquinas, imóveis, localização, redes de distribuição... (a)
ii. Quais eram seus principais recursos intelectuais? Ex.: marca, propriedade intelectual, parcerias, bases de dados, software...(b)
iii. Com relação à operação da sua empresa, quem eram as pessoas chave? (Pessoas ou funções de quem depende a produção) (c)
iv. Quais eram seus principais recursos financeiros? Ex.: financiamento de capital, linha de crédito, ... (d)
v. Quais eram suas principais competências? (e) e quais podem ser considerados seus principais ativos? (a) (b) (c) (d)

vi. Com relação aos concorrentes, estas competências poderiam ser consideradas exclusivas? Em que sentido? (e)
vii. Que tipo de mudança em relação aos recursos poderia ter sido feita desde o início da trajetória da empresa? Ex.: mudanças nas pessoas selecionadas, na estrutura de capital...(f)

3f Descrição do Modelo de Negócio Componente Parcerias
i. Quais as parcerias que havia na empresa? (a)
ii. Havia parcerias estratégicas com outras empresas (entre não-competidores)? (c)
iii. Houve alguma aliança com concorrentes? (d)
iv. Houve alguma oportunidade de <i>Joni ventures</i> para desenvolvimento de novos negócios? (e)
v. Quais eram os tipos de parcerias de compra e venda? Ex.: fornecedores exclusivos, confiáveis... (f)
vi. Qual era o grau de dependência de recursos da sua empresa na relação com estas alianças? (g)

3g Descrição do Modelo de Negócio Componente Receitas
i. Quais eram as fontes de receita da organização? (a)
ii. O modelo de receita da empresa contemplava qual(is) dessa(s) categoria(s)? <i>asset sale, usage fee, subscription fee, renting, licensing, intermediation fee, advertising...</i> (b)
iii. Como foram definidas as formas de se obter receita? Houve pesquisa prévia e delineado um modelo de receitas? (c) (d)
iv. No momento em que foram planejadas as receitas futuras, foram definidos fatores como: (d) (e)
a. o tamanho do mercado e a estimativa de <i>market share</i>
b. o volume a ser gerado em cada canal de distribuição
c. os custos para se estabelecer cada canal de distribuição
d. os custos para se conquistar um novo cliente
e. uma política de preços dinâmica, flexível a mudanças que viessem a ocorrer na procura pelo produto ou serviço

3h Descrição do Modelo de Negócio Componente Financeiro	
i.	Com relação ao fluxo de caixa, havia um controle entre as necessidades de capital de giro e as receitas? (a)
ii.	Como a empresa buscava o capital necessário para suas atividades? Havia controle do custo desse capital? Quais eram as fontes de financiamento? Eles estavam condicionados pelos investidores ao cumprimento de <i>milestones</i> ? (a)
iii.	Quais indicadores financeiros a empresa controlava? Existiam objetivos a serem atingidos? Ex: Receita, Margem de lucro, ROI, <i>EBITDA</i> , custos fixos ou variáveis? Ou outros? (b)
iv.	Como era realizada a análise financeira? Exemplo: Relatórios periódicos, orçamento operacional, custos fixos, variáveis, balanços e demonstrativos financeiros. (c)

3i Descrição do Modelo de Negócio Componente Aquisição	
i.	Com relação aos fatores de produção, quais eram seus principais elementos? Quem os fornecia? Com que frequência? (a)
ii.	Quais foram as razões para a escolha desses fornecedores? Pode-se afirmar que seus fornecedores eram exclusivos? Confiáveis? Flexíveis? Consistentes com relação à qualidade? Havia outras opções de fornecedores? (b)

Outros dados que poderão auxiliar na análise:

Estrutura Organizacional

Desenho da organização que engloba como os processos são organizados e os recursos utilizados a fim de se buscar o alcance dos resultados pretendidos e de colocar a estratégia em ação. Sob a perspectiva da prática, a estrutura é compreendida a partir do complexo de atividades que constroem a organização em seu cotidiano.

(a) identificação dos papéis na organização.

(b) eventual descrição da cadeia de comando, grau de hierarquia, distribuição de responsabilidades e outros.