

CONCEPÇÃO DE MODELO DE NEGÓCIO DE *STARTUP*: UM ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO DO MODELO DE DESENVOLVIMENTO DE CLIENTES

(Artigo a ser submetido ao periódico Gestão & Produção)

AMANDA LATOSINSKI SANTOS DE SOUZA

Departamento de Engenharia de Produção e Transportes,

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Av. Osvaldo Aranha, 99, 5º andar, Porto Alegre, RS – 90035-190, Brasil

amandalatosinski@gmail.com

ÂNGELA DE MOURA FERREIRA DANILEVICZ

Departamento de Engenharia de Produção e Transportes,

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Av. Osvaldo Aranha, 99, 5º andar, Porto Alegre, RS – 90035-190, Brasil

angelamfd@producao.ufrgs.br

Resumo

Modelo de negócio é uma representação da forma como uma organização atua em uma oportunidade de negócio oferecendo e capturando valor do mercado. Seu processo de elaboração tem por finalidade validar a proposta de valor oferecida pela organização, potencializando-a e tornando-a competitiva. Este estudo tem como objetivo descrever e avaliar o processo de desenvolvimento do modelo de negócio de uma startup a partir do Modelo de Desenvolvimento de Clientes, identificando e analisando as etapas e ferramentas adotadas, as percepções dos sócios acerca desse processo e a proposta final de negócio. A fundamentação teórica desta pesquisa consiste nos conceitos relativos a modelos de negócios, Business Model Canvas e Modelo de Desenvolvimento de Clientes. Por meio de um estudo de caso, avaliou-se o processo de desenvolvimento do modelo de negócio de uma startup de aluguel de carros elétricos compartilhados. O estudo levantou aspectos vantajosos da aplicação do método adotado. Os resultados mostram que a empresa em questão, ainda que esteja na sua fase inicial de concepção, já evidenciou benefícios da aplicação de um processo estruturado para o desenvolvimento de seu modelo de negócio.

Palavras-chave: Modelos de Negócios; *Business Model Canvas*; Modelo de Desenvolvimento de Clientes; Empreendedorismo; *Startups*

1. Introdução

O processo de desenvolvimento de novos negócios aliado à inovação sempre foi um desafio dos empreendedores. Schumpeter (1997 apud HADDAH, 2010) se referia à essência do empreendedorismo como sendo a percepção e a exploração de novas oportunidades, no âmbito dos negócios, utilizando recursos disponíveis de maneira inovadora. O contexto atual, marcado pelo avanço da tecnologia e do acesso à informação, é propício para o empreendedorismo (DORNELAS, 2008). Diante deste avanço, se intensifica o surgimento de novos negócios de caráter inovador e a atuação dos empreendedores em novos mercados

através das *startups*. Segundo Blank e Dorf (2014, p.23) uma *startup* é “uma organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo”.

No Brasil o empreendedorismo tem sido difundido há muito anos, mas o conceito de *startup* se popularizou a partir do final da década de 90 com o advento da internet (DORNELAS, 2008). Recentemente tem se verificado um grande crescimento das *startups* no país, as quais tem se destacado vários campos, não apenas no setor tecnológico (SEBRAESP, 2014). São mais de duas mil e seiscentas *startups* formalmente registradas no banco de dados da Associação Brasileira de *Startups*, fundada em junho de 2011 (STARTUPBASE, 2014).

A inovação tecnológica tem influência nesse cenário e, para o empreendedor, é o fator fundamental para conquistar mercados e negócios (ABSTARTUP, 2014). Mesmo assim, já é sabido que a solução tecnológica não é, sozinha, garantia de sucesso para uma empresa (DOLABELA, 2008). Por isso, cada vez mais, as *startups* buscam aprimorar e modernizar seus processos de desenvolvimento de negócio visando torná-los eficientes e eficazes. Numa pesquisa realizada com 165 empresas brasileiras, 63% consideram que Modelagem de Negócios e Estratégias são as áreas mais importantes para o primeiro ano de vida empresarial (LUZ, 2013).

Porém, métodos clássicos de gerenciamento para grandes empresas não se mostram adequados para empreendimentos em estágio inicial (BLANK, 2007). Isso acontece porque as *startups* não são versões em escala menor de grandes empresas as quais atuam em mercados conhecidos (BLANK e DORF, 2014). Esses negócios se desenvolvem em ambientes de incertezas, portanto, não podem ser geridos da mesma forma que uma companhia já existente na qual há abundância de conhecimento. Em *startups* pode existir escasso conhecimento tanto do produto quanto do cliente para criar uma especificação formal do produto e planos de negócios detalhados (RIES, 2008).

Considerando esse contexto, surgem novas abordagens que visam apresentar aos empreendedores um processo para minimizar os riscos de mercado. Entre essas abordagens estão o Modelo de Desenvolvimento de Clientes, os métodos ágeis e o *Business Model Canvas*. Blank e Dorf (2014) utilizam esses conceitos e propõem um processo de modelagem de negócios para *startups* com o intuito de auxiliá-las no seu maior desafio que é o de encontrar uma solução e um mercado adequado para o negócio (BLANK e DORF, 2014).

Diante desse cenário, o objetivo do presente trabalho consiste em descrever e avaliar o processo de desenvolvimento do modelo de negócio de uma *startup* a partir do Modelo de Desenvolvimento de Clientes, identificando e analisando as etapas e ferramentas adotadas, as percepções dos sócios acerca desse processo e a proposta final de negócio. A pesquisa foi realizada em uma *startup* de compartilhamento de automóveis elétricos a ser implantada na cidade de Porto Alegre – RS que, após ter sido selecionada em edital de competição entre *startups*, participou durante seis semanas de um programa de mentoria com profissionais estadunidenses. No momento da realização dessa pesquisa, a *startup* havia aplicado o passo de Descoberta do Cliente, primeira etapa do Modelo de Desenvolvimento de Clientes de Blank e Dorf (2014) orientado pelos mentores.

Enquanto resultados, pretende-se auxiliar na validação de *startup*, por meio da análise detalhada do processo evolutivo de elaboração do *Business Model Canvas* de uma *startup*. Além disso, o trabalho pretende contribuir com os fundamentos teóricos nas áreas de empreendedorismo e modelos de negócios, pois identificou uma lacuna de publicações acadêmicas, em âmbito nacional, acerca do conceito de Modelo de Desenvolvimento de Clientes.

O presente artigo desdobra-se em cinco seções, sendo que na seção 2 é apresentado o referencial teórico, ressaltando conceitos e definições que foram utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa. A seguir, na seção 3 são apresentados os procedimentos metodológicos que norteiam essa pesquisa e, na seção 4, são descritos os resultados. Por fim, na seção 5 são tecidas as considerações finais e apresentadas sugestões de trabalhos futuros.

2. Referencial Teórico

Esta sessão é dividida em duas partes, onde na primeira define-se modelo de negócio, os componentes para sua elaboração e o método *Business Model Canvas*, ferramenta desenvolvida por Osterwalder e Pigneur (2010). A segunda parte contém a definição do Modelo de Desenvolvimento de Clientes de Blank e Dorf (2014), processo estruturado para testar hipóteses associadas ao modelo de negócios de uma *startup*.

2.1 Modelos de Negócios e *Business Model Canvas*

O conceito de modelo de negócio não apresenta consenso nas publicações bibliográficas. Com a sua origem na economia digital, o conceito surge como tentativa de explicação e experimentação de novas formas de criação de valor em mercados em rede. Segundo Zott e Amit (2011), o conceito de modelo de negócio tornou-se predominante nos anos 90, e foi ganhando força desde então, sendo objeto de estudo em diversas áreas além da área de *e-business*. Em sua revisão de literatura, Zott e Amit (2011) realizam uma busca pelo termo “modelo de negócios” na base dados da EBSCO, um portal dos EUA com conteúdo abrangente de publicações no campo de administração. Foram encontrados 1.202 artigos em jornais acadêmicos fazendo referência ao conceito até o ano de 2009, sendo que desses, apenas 25 foram publicados antes do ano de 1995.

Dentre essas publicações, está a de Magretta (2002, p. 4) definindo que “modelos de negócio são histórias que explicam como a empresa funciona”. Para Magretta, o modelo de negócio é uma narrativa que explica quem é o consumidor da empresa, o que ele valoriza e como a empresa fará dinheiro oferecendo a eles esse valor. Chesbrough e Rosenbloom (2002) relacionam diretamente o conceito de modelo de negócio com inovação tecnológica. Segundo os autores, o modelo de negócio é um instrumento que transforma novas tecnologias em valor econômico, através de consumidores e mercados. Keen e Qureshi (2006, p. 4) verificaram que ‘valor’ e ‘lógica’ de negócio são palavras-chave nas definições apresentadas na literatura e descrevem modelo de negócio como sendo “uma hipótese de criação de valor em um mundo orientado ao consumidor”. A definição dos autores ressalta a ideia de orientação ao consumidor na construção de valor para o negócio, de forma que o modelo de negócio seja

uma ferramenta para balancear o valor a ser entregue ao cliente e o valor a ser recebido pela empresa.

Valor, nesse contexto, é qualquer benefício obtido a partir de uma troca, seja esse benefício um valor monetário ou um valor qualitativo percebido pelo cliente. Quando uma empresa é criada, é essencial projetar um modelo de negócio que ofereça proposições de valor que são atraentes para os consumidores e alcançar estruturas de custo e risco vantajosas, permitindo a captura de valor significativo pela empresa (TEECE, 2010). Na tentativa de criar um modelo de negócio viável, as empresas podem utilizar diferentes ferramentas de compreensão para sua elaboração, como textos ou representações gráficas. Usando um quadro teórico e genérico para descrever seu modelo, a empresa pode facilmente entender, compartilhar e observar ao longo do tempo seu modelo, ou até mesmo medir e simular diferentes modelos (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).

Porém, assim como não há consenso na literatura em relação ao conceito de modelo de negócio, existem também diferentes concepções nas formas de representação e análise desses modelos. Na visão de Mason e Spring (2011), os três elementos chave identificados como os pilares na modelagem de negócio são a tecnologia, a oferta de valor e a arquitetura da rede. Para George e Bock (2010), um modelo de negócio é formado por estruturas organizacionais que apresentam três dimensões, a de recursos, a transacional e de valor. Stähler (2009) apresenta o modelo de negócio como uma unidade de análise com quatro elementos, a proposição de valor, o produto ou serviço, o sistema de valor e o modelo de receita. Nesse artigo será adotada a ferramenta de análise de Osterwalder e Pigner (2010), denominado Método *Business Model Canvas* que entende que “um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor”.

Independente de como é sistematizado, o modelo de negócio é uma ferramenta que contém um conjunto de elementos e seus relacionamentos, e permite expressar a lógica de negócios de uma empresa. Entendendo o modelo de negócio como uma ferramenta para análise e criação de valor, o conceito vem sendo discutido na área de empreendedorismo (EHRET, 2013). Para extrair valor a partir de uma inovação, uma *startup* precisa de um modelo de negócios adequado, que seja viável e competitivo. Segundo Ries (2011, p. 37), “uma startup é uma instituição humana projetada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza”. Portanto, estabelecer o sistema de como uma empresa cria valor para os clientes e capta lucro na entrega de seus produtos ou serviços é a chave na modelagem de novos negócios. Em alguns casos, na busca por um modelo diferenciado, a empresa pode conceber um modelo de negócios inédito e, dessa forma, a inovação não reside no produto ou serviço, mas no próprio modelo de negócio (TEECE, 2010).

Dentre os possíveis mecanismos para elaboração de um modelo de negócios o *Business Model Canvas*, ou apenas *Canvas*, consiste no detalhamento, em nove blocos, da lógica de como a empresa pretende gerar lucro. Os nove blocos cobrem as principais áreas de uma empresa e é uma ferramenta que serve como estrutura de análise de modelos de negócios. O *Business Model Canvas*, representado na Figura 1, foi desenvolvido por Osterwalder e

Pigneur (2010) e difundido nas publicações mais recentes da literatura relacionada ao tema de modelos de negócios.

A construção do *Canvas* inicia-se pelo lado direito que representa o valor que vai ser gerado e entregue ao mercado (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010). Os blocos de Segmentos de Clientes, Preposições de Valores, Canais, Relacionamento com Clientes e Receitas devem ser preenchidos nessa ordem. Após a definição do lado direito, deve-se completar o lado esquerdo do *Canvas*, que representa os blocos relacionados com a eficiência da empresa. Define-se, então, os blocos de Recursos Chaves, Atividades Chaves, Parceiros Chaves e Custos. A descrição de cada bloco encontra-se na Figura 1.

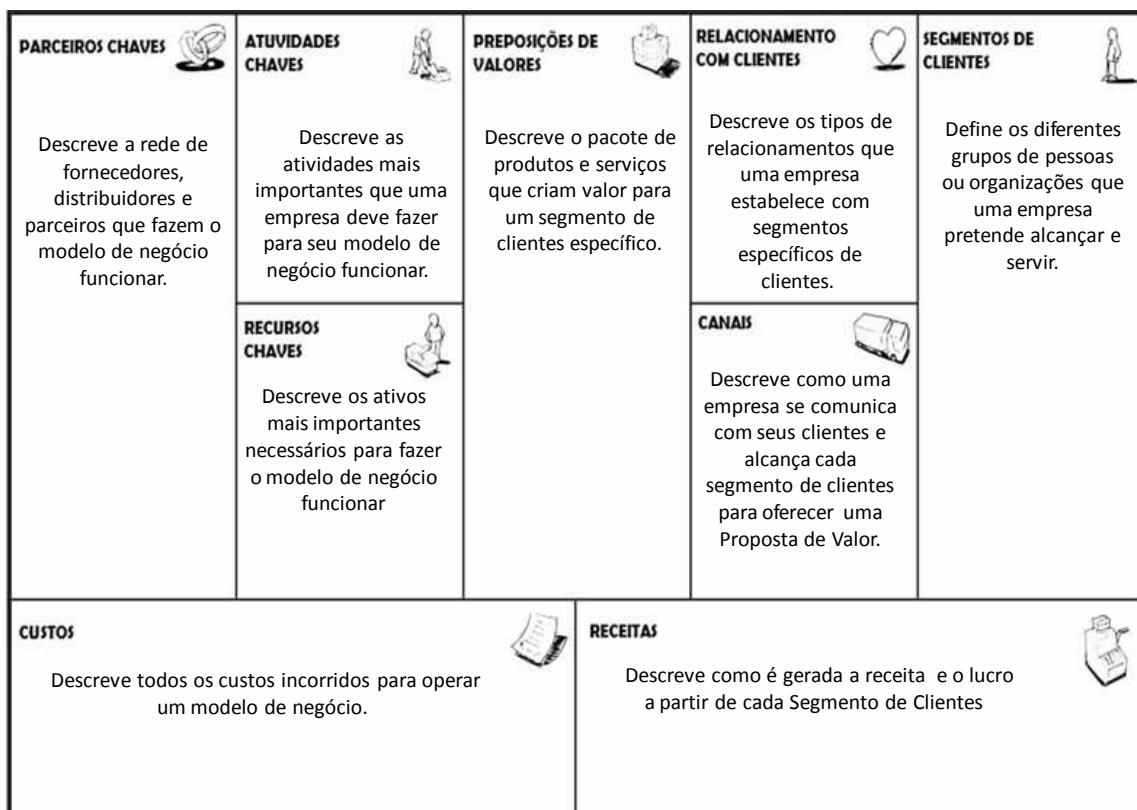


Figura 1: *Business Model Canvas*

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010), traduzido pelo autor.

2.2 Modelo de Desenvolvimento de Clientes

Blank (2007) propôs o Modelo de Desenvolvimento de Clientes que é um método para a *startup* pesquisar o seu cliente, até então desconhecido, a partir de uma visão inicial de produto construída pelos empreendedores. Neste sentido, o modelo inverte a noção de criação de negócios, que até então focava em desenvolver o produto a partir do cliente, para se focar em desenvolver o cliente a partir de uma solução de mercado proposta. Segundo Blank (2007), as *startups* falham por falta de clientes interessados na solução proposta e não por falha no desenvolvimento de produto. Portanto, o autor propõe o Desenvolvimento de Clientes como sendo um modelo estruturado para validar essa solução no mercado. O autor propõe que isto seja realizado através de quatro passos: i) Descoberta do Cliente; ii)

Validação do Cliente; iii) Geração de Demanda; e iv) Estruturação da Empresa. A Figura 2 apresenta um esquema ilustrativo dos passos i a iv. O Desenvolvimento de Clientes tem por objetivo agilizar a identificação de um negócio capaz de sofrer aumento de escala e ser sustentável (lucrativo), antes da realização do investimento financeiro necessário (BLANK e DORF, 2014).

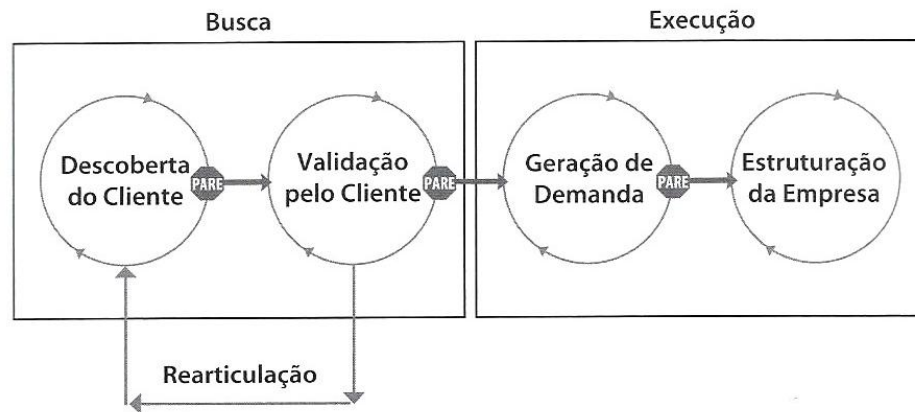


Figura 2: Modelo de Desenvolvimento de Clientes

Fonte: Blank e Dorf (2014).

O Modelo de Desenvolvimento de Clientes determina duas etapas distintas, a da Busca e da Execução do modelo de negócio. A etapa de Busca tem foco em pesquisa e desenvolvimento do modelo de negócio, enquanto que a etapa de Execução tem foco na implantação do modelo de negócio desenvolvido anteriormente. Conforme acontecem os passos deste processo, os pressupostos do modelo de negócios vão sendo testados. Após cada rodada será necessário rever ou até mesmo refazer o modelo de negócios (BLANK e DORF, 2014). Esta lógica fica evidenciada na Figura 2, na qual cada passo é representado por uma trilha circular com setas recursivas, o que ressalta seu caráter recorrente. Além disso, nota-se que cada um dos quatro passos tem um sinal de “pare” em sua saída. O sinal representa o momento no qual se deve ponderar e repensar o aprendizado daquele passo. Esta abordagem iterativa que permite que a *startup* percorra um circuito de descoberta e validação, onde se tem a liberdade de avaliar a reação do cliente (*feedback*) e agir em cima disso, é um paradigma dos métodos ágeis de desenvolvimento de negócios. Os métodos ágeis propõem a construção do produto em pequenos avanços, monitorando constantemente o *feedback* dos clientes (RIES, 2008).

Blank e Dorf (2014) reconhecem que há diferença entre velocidade de desenvolvimento de negócios para *startups* digitais e para *startups* que comercializam bens em canais de distribuição física. Os produtos construídos para meios digitais, obtém *feedback* do cliente mais rapidamente. Portanto, os autores propõem um processo distinto para *startup* que oferece esse tipo de produto. Em sua obra, Blank e Dorf (2014) abordam os dois processos paralelamente. Neste artigo, é apresentado e analisado o processo focado em desenvolvimento de negócio para *startups* com bens e canais físicos, pois a empresa na qual o estudo foi realizado é deste tipo. Além disso, é importante ressaltar que o processo de Desenvolvimento de Clientes é apropriado para qualquer tipo de *startup* a não ser para aquelas que apresentam

soluções com risco da invenção (BLANK e DORF, 2014). Ou seja, aquelas *startups* onde é questionável a funcionalidade da tecnologia, por exemplo, as inseridas no setor de biotecnologia ou semicondutores, devem buscar outros métodos como ferramentas de simulação.

Inicialmente, no passo de Descoberta do Cliente para *startups* com canais físicos, a visão dos sócios é transformada em pressupostos ou hipóteses de negócio. Estas hipóteses são organizadas em cada um dos nove blocos do *Business Model Canvas*. Essa é a primeira de quatro fases que estão representadas na Figura 3. O *Business Model Canvas* acompanha todo o processo de Desenvolvimento de Clientes e é utilizado como uma tabela de indicadores da evolução do mesmo (BLANK e DORF, 2014).



Figura 3: Visão geral da Descoberta do Cliente

Fonte: Blank e Dorf (2014).

Procura-se, na fase seguinte, descobrir se as hipóteses do modelo de negócio estão corretas. O objetivo é transformá-las em fatos. Faz-se isso dissociando o problema da solução e testando cada um por vez através de entrevistas com os clientes. Ajustar o problema e a solução é o objetivo da Descoberta do Cliente. É necessário validar com os potenciais clientes se a solução proposta vai resolver um problema que eles tenham e se eles estão dispostos a pagar por isso (BLANK e DORF, 2014).

Para entender o problema do cliente e auxiliar na validação das hipóteses do modelo de negócio, pode-se usar o Mapa de Empatia. Esse mapa é uma ferramenta que permite compreender cada segmento de cliente de uma forma visual. Nessa ferramenta são estabelecidas hipóteses claras a respeito das necessidades, comportamentos e outros atributos dos clientes (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010). O Mapa de Empatia possui sete campos, representados na Figura 4, e ajuda na compreensão do arquétipo do cliente alvo. O arquétipo do cliente é uma representação de quem é o consumidor e quais suas características, portanto sua definição irá influenciar diversos aspectos do modelo de negócios, incluindo outros blocos do *Business Model Canvas* além do segmento de cliente, como o relacionamento com cliente, canais e modelo de receitas (BLANK e DORF, 2014).

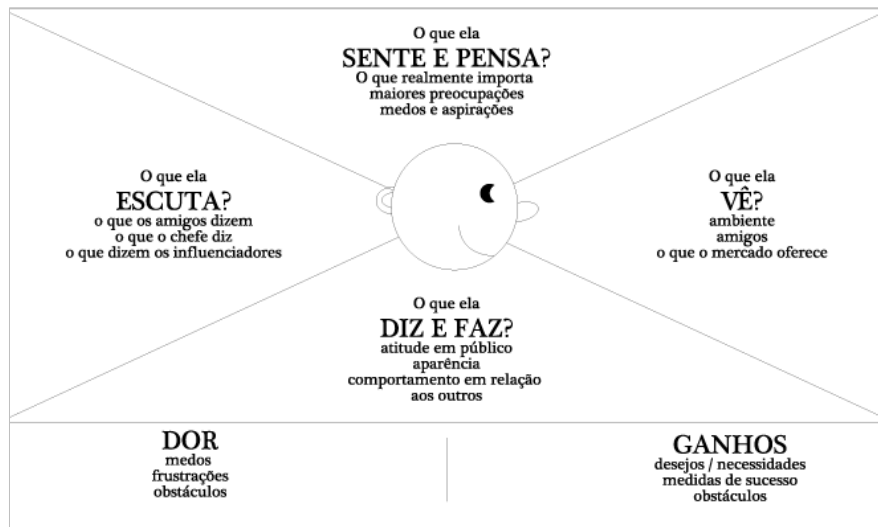


Figura 4: Mapa de Empatia

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010).

Para construir e validar a solução para o problema do cliente, o processo de Desenvolvimento de Cliente propõe a elaboração do Mínimo Produto Viável (MVP) que é o produto mínimo necessário para que a *startup* antecipe o contato com os clientes e receba *feedback* sobre a solução proposta. O MVP é realizado com o menor recurso possível pela *startup* e tem um conjunto mínimo de funcionalidades esperada pelo cliente para resolver o seu problema. Ele tem um papel essencial no desenvolvimento enxuto, pois ao desenvolver o MVP do seu produto, é possível colocá-lo no mercado mais rapidamente e começar a interagir com clientes (RIES, 2008).

Portanto, uma vez que se tem um problema e um Produto Mínimo Viável definido, pode-se a interagir com o cliente apresentando e oferecendo a solução para seu problema. Neste ponto, testa-se o produto e mede-se a aceitação do mesmo, buscando o ajuste da solução ao problema (COOPER e VLASKOVITS, 2010). Ao final, as fases de teste irão revelar se há cliente e produto, e se vale investir esforço na construção de uma solução. Caso não seja vantajoso para a *startup* a construção da solução, ou o cliente não valide a mesma, a *startup* altera drasticamente a proposta a fim de ser aceita no mercado. Essa mudança drástica se chama Rearticulação, ou no inglês, *Pivot*, que é a quarta fase da Descoberta do Cliente.

Diferente das ferramentas MVP e Mapa de Empatia descritas anteriormente, o dimensionamento do mercado não está diretamente relacionado a um bloco do *Business Model Canvas*. Entretanto, estimar o tamanho do mercado durante a Descoberta do Cliente auxilia a decidir se o modelo de negócio dará retorno financeiro ou se é necessário fazer uma rearticulação (BLANK e DORF, 2014). Os autores ainda sugerem o dimensionamento do mercado através da elaboração das hipóteses de Mercado Total Possível (MTP), Mercado Total Disponível (MTD) e o Mercado-Alvo. Segundo Kotler (2010), o MTP é o conjunto de consumidores que demonstram um nível de interesse suficiente para uma oferta ao mercado. O MTD é o conjunto de consumidores que possuem poder de compra, interesse e acesso a uma determinada oferta (KOTLER, 2010). O Mercado-Alvo é a parte do mercado disponível

qualificado para a oferta e que efetivamente comprariam o produto. As hipóteses de mercado também devem ser testadas com os clientes para que sejam transformadas em fatos. A Figura 5 apresenta um esquema representativo destes conceitos.



Figura 5: Tamanho de Mercado

Fonte: Blank e Dorf (2014).

A etapa de Busca ainda possui um segundo passo que é a Validação pelo Cliente, o qual verifica se o cliente pagaria pelo produto e elabora o planejamento de *marketing*. O objetivo principal, validando o segmento de cliente e definindo as estratégias de vendas, é obter um modelo de negócio possível de repetição e com condições de escalabilidade. Uma vez alcançado esse objetivo, pode-se dar o próximo passo de Geração de Demanda (BLANK e DORF, 2014).

Blank e Dorf (2014) propõem a elaboração de um Diagrama de Canais para auxiliar na Validação pelo Cliente, de modo a compreender e validar as hipóteses de Canais e de Relacionamento do bloco do *Business Model Canvas*. Esse diagrama mostra de forma visual a cadeia formada entre a *startup* e o seu cliente através de canais de distribuição e de relacionamento entre esses canais. O objetivo do diagrama é esclarecer quais as alternativas de canais de vendas existem e validá-las com o cliente.

A Geração de Demanda inicia a fase de Execução do modelo de negócio e visa aumentar a escala de venda e obter receitas constantes e crescentes (BLANK, 2007). Para isso, realiza-se o dimensionamento da demanda do negócio, definindo canais de vendas e o montante de usuários finais do produto. Ocorre, nessa fase, grande investimento de recursos necessários para aumentar a demanda global de produtos (BLANK e DORF, 2014).

Por último, com o modelo de negócio aprovado e a demanda com condições de escalabilidade dimensionada, se torna necessário estruturar a empresa (BLANK, 2007). Configuram-se os departamentos formais da organização como vendas, marketing, administração, entre outros, e cria-se a escala de negócio, elaborando planos de vendas e gastos. Esse é o último passo do

Modelo de Desenvolvimento de Clientes, e é o momento da transição, no qual a startup se torna uma empresa (BLANK e DORF, 2014).

3. Procedimentos Metodológicos

Para atingir os objetivos propostos, optou-se pela aplicação dos procedimentos metodológicos descritos nesta sessão, os quais serão apresentados nas seguintes etapas: cenário de aplicação, classificação da pesquisa e método de trabalho. Ao final, a pesquisa pretende identificar e avaliar as técnicas utilizadas no processo de modelagem do negócio de uma *startup*.

3.1 Cenário de aplicação

O presente estudo foi aplicado na MVM Technologies, uma *startup* de compartilhamento de automóveis elétricos em fase de concepção do seu modelo de negócio e que terá atuação no município de Porto Alegre – RS. No momento da realização desta pesquisa, a *startup* era formada por três sócios e estava aplicando a etapa de Descoberta de Cliente do Modelo de Desenvolvimento de Clientes de Blank e Dorf (2014).

3.2 Classificação da pesquisa

A pesquisa neste trabalho é caracterizada como de natureza aplicada, uma vez que visa gerar conhecimentos para aplicação prática dirigindo-se à solução de problemas reais (KAUARK et al., 2010). Sua abordagem é qualitativa, pois o estudo é centrado na compreensão de aspectos complexos da realidade de uma organização, os quais não podem ser quantificados (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

O trabalho é classificado como uma pesquisa exploratória que, segundo Gerhardt e Silveira (2009), tem o objetivo de gerar maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito e estimulando análises para a sua compreensão. Quanto ao seu procedimento, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, pois é uma pesquisa considerada empírica, que busca melhor compreender um fenômeno contemporâneo no seu contexto real (DRESCH, 2013).

3.3 Método de Trabalho

O método de trabalho adotado desdobrou-se em quatro fases sendo a primeira de coleta de dados, seguida da análise das etapas de desenvolvimento do modelo de negócio, levantamento das percepções acerca do processo de desenvolvimento do modelo de negócio e análise do modelo de negócio desenvolvido. O método de trabalho e suas etapas são apresentados na Figura 6.

Etapa	Instrumento	Resultados
1. Coleta de Dados	Entrevistas semi-estruturadas Análise de documentos	<ul style="list-style-type: none"> Identificação das etapas e instrumentos utilizadas no processo de modelagem do negócio
2. Análise das etapas de desenvolvimento do modelo de negócio	Revisão da literatura Modelo de Desenvolvimento de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Identificação das diferenças entre o processo de modelagem do negócio realizado e o processo teórico
3. Levantamento das percepções acerca do processo de desenvolvimento do modelo de negócio	Entrevistas semi-estruturadas	<ul style="list-style-type: none"> Identificação de vantagens e desvantagens do processo realizado através da percepção dos sócios
4. Análise do modelo de negócio concebido	<i>Business Model Canvas</i>	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação da influência do Modelo de Desenvolvimento de Clientes na evolução do modelo de negócio

Figura 6: Método de Trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor

A primeira fase da pesquisa foi a coleta de dados que teve como fonte de informação, dados primários e secundários. Os instrumentos utilizados para a coleta dos dados primários foram uma série de entrevistas semi-estruturadas de roteiro aberto com perguntas qualitativas aplicadas aos sócios da *startup*. Além disso, os dados secundários analisados foram documentos gerados pelos sócios ao longo do processo de desenvolvimento do modelo de negócio. Essa etapa possibilitou identificar as etapas e instrumentos utilizadas no processo de concepção do negócio da *startup* em questão.

A análise das etapas de desenvolvimento do modelo de negócio foi realizada com base nos métodos apresentados na revisão da literatura, especialmente no Modelo de Desenvolvimento de Clientes, e nas informações geradas a partir da coleta de dados realizada anteriormente. Essa etapa teve como resultados a identificação das diferenças entre o processo de modelagem do negócio realizado pela *startup* em comparação com o processo teórico apresentado.

A etapa de levantamento das percepções acerca do processo de desenvolvimento do modelo de negócio identificou as vantagens e desvantagens do processo de desenvolvimento de negócio realizado pela *startup* através da percepção dos sócios, levantadas a partir de entrevistas semi-estruturadas com esses. Por fim, foi realizada a análise do modelo de negócio concebido que foi realizada por meio da ferramenta *Business Model Canvas* com intuito de avaliar a influência do Modelo de Desenvolvimento de Clientes na concepção final do modelo de negócio da *startup*.

4. Resultados

Nesta seção encontram-se detalhados os resultados obtidos pela aplicação do método de trabalho. Os resultados da etapa de coleta de dados serão apresentados na seção 4.1, junto aos resultados da etapa que dá nome à seção.

4.1 Análise das etapas do desenvolvimento do modelo de negócio

As etapas que foram seguidas pela *startup* no desenvolvimento do seu modelo de negócios estão representadas na Figura 7. Essas etapas foram realizadas com base no Modelo de Desenvolvimento de Clientes adotado pela *startup* como orientador do processo de concepção do seu negócio.

PROCESSO REALIZADO		
Fase	Hipótese	Instrumentos/Ferramentas
Fase 1 - Estabeleça Hipóteses do Modelo de Negócios	Proposta de Valor/Visão do Produto	<i>Business Model Canvas</i>
	Hipóteses de Tamanho do Mercado	MTP, MTD e Mercado-Alvo
	Hipótese de Canais	Diagrama de Canais
Fase 2 - Teste o Problema	Hipóteses de Segmento de Clientes	Mapa de Empatia; Arquétipo
	Hipótese de Recursos/Benefícios do Produto	MVP
	Atualização de todas hipóteses no modelo de negócio: Rearticule ou Avance (Fase 4)	
Rearticulação 1		
Fase 1 - Estabeleça Hipóteses do Modelo de Negócios	Hipóteses de Tamanho do Mercado	MTP, MTD e Mercado-Alvo
	Proposta de Valor	-
	Hipótese de Canais	Diagrama de Canais
Fase 2 - Teste o Problema	Hipóteses de Segmento de Clientes	Arquétipo
	Hipóteses de Segmento de Clientes	Mapa de Empatia; Arquétipo
	Hipótese de Recursos/Benefícios do Produto	MVP
Atualização de todas hipóteses no modelo de negócio: Rearticule ou Avance (Fase 4)		<i>Business Model Canvas</i>
Rearticulação 2		
Fase 1 - Estabeleça Hipóteses do Modelo de Negócios	Hipóteses de Tamanho do Mercado	MTP, MTD e Mercado-Alvo
	Proposta de Valor/Visão do Produto	-
	Hipótese de Recursos/Benefícios do Produto	MVP
	Hipóteses de Segmento de Clientes	Arquétipo
	Hipótese de Canais	Diagrama de Canais
	Hipótese de Tipo de Mercado	-
	Hipótese de Relacionamento com o Cliente	-
	Hipótese de Recursos Principais	-
	Hipóteses de Parceiros	-
	Hipóteses de Receita e Preços	-

Figura 7: Quadro do processo realizado

Fonte: Elaborado pelo autor

No momento da pesquisa, a *startup* encontrava-se na fase de Descoberta de Cliente, um dos passos propostos pelo Modelo de Desenvolvimento de Negócio. Portanto, a Figura 7 representada todo o passo de Descoberta de Cliente da *startup* e será comparado posteriormente com o processo teórico apresentado na Figura 3 e detalhado na Figura 12.

A primeira fase do processo realizado constituiu-se da elaboração da primeira versão no *Business Model Canvas* da *startup*, apresentado na Figura 8. Nessa primeira versão, foram inseridas pelos sócios todas as hipóteses ou suposições que tinham para cada um dos blocos do *Canvas*. A partir dessa fase, as hipóteses levantadas foram sendo aprofundadas com auxílio de instrumentos e pesquisas realizadas pelos sócios.

Nessa mesma fase os sócios elaboraram a primeira hipótese do tamanho de mercado, dimensionando o mercado total possível, o mercado total disponível e o mercado-alvo do seu negócio. Ainda, elaboraram o Diagrama de Canais para auxiliar no entendimento dos possíveis canais de distribuição da sua hipótese de proposta de valor.









PARCEIROS CHAVES 	ATIVIDADES CHAVES 	PREPOSIÇÕES DE VALORES 	RELACIONAMENTO COM CLIENTES 	SEGMENTOS DE CLIENTES 
Indústrias automotivas Fornecedores da indústria automotiva Poder público Indústria de sinais de trânsito Indústria de aparelhos eletrônicos	Desenvolvimento e manutenção de software Gestão da rede de sensores/dispositivos Aplicação de segurança no trânsito RECURSOS CHAVES  Desenvolvedores de software Desenvolvedores de sistemas	Condução segura Segurança no trânsito Otimização do trânsito Carros a combustão automáticos e auto-dirigidos Informações on-line sobre o trânsito com avisos inteligentes sobre estacionamento, congestionamento, obras urbanas	Serviços automatizados Sistema online de monitoramento CANAIS  Web sites Televisão Redes sociais	Pessoas portadoras de deficiência Serviços de emergência (ambulâncias, polícia, bombeiros) Transporte logístico Transporte urbano
CUSTOS Desenvolvimento de software Solução integrada Marketing e vendas Dispositivos de detecção Estrutura de implementação		RECEITAS  Vendas diretas Parcerias com indústrias Royalties		

Figura 8: Primeira versão do *Canvas*

Fonte: Documentos disponibilizados pela *startup* MVM Technologies

A partir desse momento, os sócios iniciam a fase 2 de Teste do Problema que tem o intuito de testar junto aos clientes as hipóteses elaboradas anteriormente, podendo estas serem validadas ou não. A fase 2, aprofundou o entendimento dos segmentos de clientes, por meio da aplicação do Mapa de Empatia e da construção de arquétipos de clientes. Com o arquétipo e o Mapa de Empatia elaborados, foi possível iniciar a construção do Mínimo Produto Viável – MVP levantando os requisitos mínimos necessários para oferecer aos clientes.

Nesse momento, os sócios se depararam com a invalidação da sua proposta de valor pelos clientes. Isso porque carros a combustão automáticos auto-dirigidos não representava a solução para o problema dos seus clientes. Carros a combustão vai de encontro à preocupação ambiental percebida pelo Mapa de Empatia do seu cliente. Ainda, carros automáticos auto-dirigidos elevariam o custo do produto/serviço o que tornaria inviável a sua aquisição pelo arquétipo de cliente desenvolvido.

Sendo assim, a *startup* passou por uma fase de Rearticulação (*Pivot*) do seu modelo de negócio. Os sócios retornam novamente a Fase 1 atualizando e estabelecendo novas hipóteses a partir dos aprendizados gerados até então. A hipótese de tamanho de mercado e o Diagrama de Canais foram redimensionados, e o arquétipo do cliente foi aprimorado. Após isso, os sócios tornaram a entrar em contato com os clientes, iniciando novamente a Fase 2 de Teste do Problema. O Diagrama dos Canais elaborado nessa fase encontra-se na Figura 9.

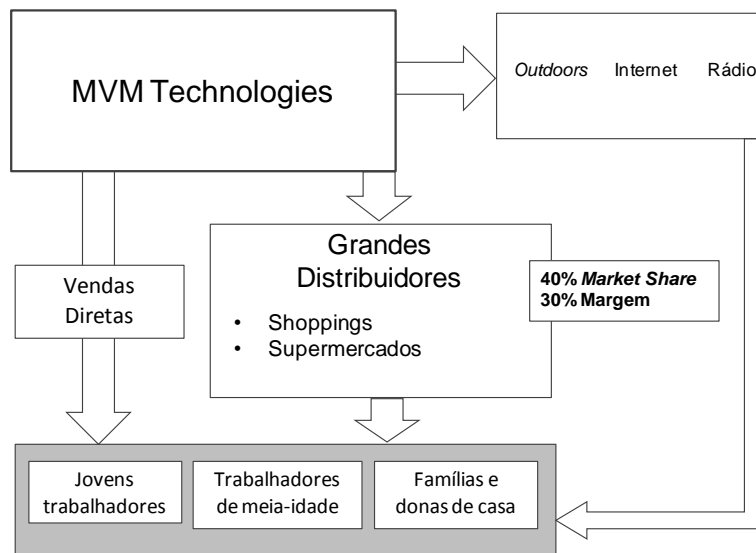


Figura 9: Diagrama dos canais

Fonte: Documentos disponibilizados pela startup MVM Technologies

Nessa fase aprofundou-se ainda mais os Segmentos de Clientes elaborando arquétipos e Mapas da Empatia para dois segmentos de clientes distintos. Da mesma forma, o Mínimo Produto Viável – MVP para o negócio foi aprimorado através do levantamento dos recursos mínimos do produto identificados nessa fase. A Figura 10 representa o conceito de MVP idealizado.

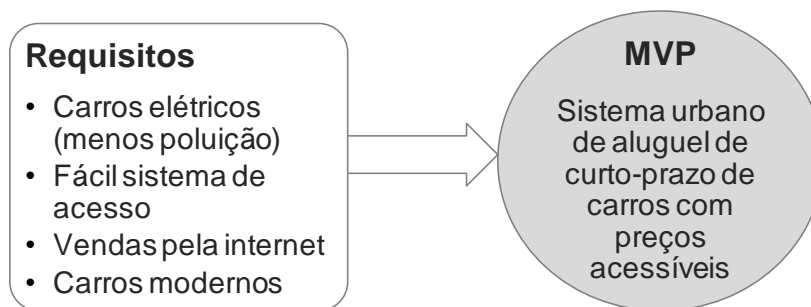


Figura 10: Conceito do MVP

Fonte: Documentos disponibilizados pela startup MVM Technologies

A segunda Rearticulação (*Pivot*) do modelo de negócio ocorreu nesse momento, quando percebeu-se que os recursos necessários para a oferta do MVP eram muito altos e não haveria quem pagasse pelo teste da solução proposta. Portanto, os sócios optaram em focar em apenas um dos segmentos de clientes identificados. Dessa forma, todas as hipóteses e blocos do *Canvas* sofreram alterações. A Figura 11 apresenta o Mapa de Empatia elaborado para o segmento escolhido como foco, que foi o segmento de jovens de 18 a 26 anos que trabalham e estudam.

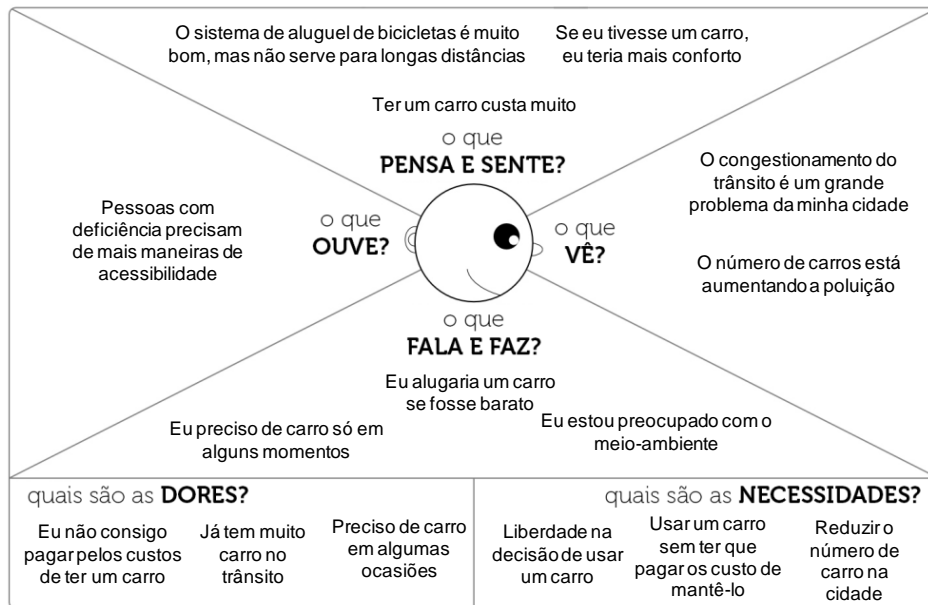


Figura 11: Mapa de empatia produzido

Fonte: Documentos disponibilizados pela *startup* MVM Technologies

A partir da segunda Rearticulação do modelo de negócios, retornou-se para a Fase 1 e foram estabelecidas novas hipóteses considerando o segmento de cliente escolhido. A hipótese de tamanho de mercado e o Diagrama de Canais foram novamente redimensionados, e o arquétipo do cliente alvo foi aprimorado. Após isso, outras hipóteses do *Canvas* foram aprofundadas, como as hipóteses de tipo de mercado, relacionamento com cliente, recursos principais, parceiros, e receita e preços.

O processo de desenvolvimento de negócio da *startup* termina nesse momento. É possível verificar que o passo de Descoberta de Clientes não foi finalizado, uma vez que a *startup* deveria voltar a aplicar a Fase 2 de Teste do Problema e a Fase 3 de Teste da Solução, a qual ainda não foi realizada. Somente a partir da validação das hipóteses e finalização do passo Descoberta de Clientes, a *startup* poderá dar seguimento ao Modelo de Desenvolvimento de Clientes. O processo realizado até então, durou 62 dias e foram aplicadas, pelos sócios, 77 entrevistas a potenciais clientes.

Os resultados aqui relatados demonstram que o processo de desenvolvimento de negócio da *startup* seguiu de maneira geral as fases propostas pelo Modelo de Desenvolvimento de Clientes para o passo de Descoberta de Clientes. Foi possível identificar duas mudanças principais no processo realizado em comparação com o processo teórico. O processo teórico está apresentado na Figura 12, enquanto que o realizado está na Figura 7.

Uma das mudanças consistiu na utilização da ferramenta Diagrama de Canais como auxílio da primeira fase do processo, a qual não é sugerida pelo Modelo nessa etapa do processo. A elaboração do Diagrama de Canais, apresentada na seção 2.2, é proposta pelo Modelo somente no passo Validação do Cliente, passo o qual a *startup* ainda não iniciou. Ainda, é possível notar que alguns instrumentos propostos no processo teórico, como História do

Usuário (*storytelling*), Mapas Organizacionais e de Influência e Funil Atrair/Manter/Aumentar Clientes (*Get/Keep/Growth*) não foram utilizados pela *startup* no processo.

PROCESSO TEÓRICO		
Fase	Hipótese	Instrumentos/Ferramentas
Fase 1 - Estabeleça Hipóteses do Modelo de Negócios	Hipóteses de Tamanho do Mercado	MTP, MTD e Mercado-Alvo
	Proposta de Valor/Visão do Produto	<i>Business Model Canvas</i>
	Hipótese de Recursos/Benefícios do Produto	MVP; História do Usuário (<i>storytelling</i>)
	Hipóteses de Segmento de Clientes e Receitas	Arquétipo do Cliente; Mapas Organizacionais e de Influência
	Hipótese de Canais	-
	Hipótese de Tipo de Mercado	-
	Hipótese de Relacionamento com o Cliente	Funil Atrair/Manter/Aumentar Clientes
	Hipótese de Recursos Principais	-
	Hipótese de Parceiros	-
	Hipóteses de Receita e Preços	-
Atualização de todas hipóteses no modelo de negócio: Rearticule ou Avance (Fase 4)		<i>Business Model Canvas</i>
Fase 2 - Teste o Problema	Teste de todas hipóteses	Entrevistas; Mapa de Empatia
	Atualização de todas hipóteses no modelo de negócio: Rearticule ou Avance (Fase 4)	
Fase 3 - Teste a Solução	Teste de todas as hipóteses	Entrevistas; MVP
	Atualização de todas hipóteses no modelo de negócio: Rearticule ou Avance (Fase 4)	

Figura 12: Quadro do processo teórico

Fonte: Elaborado pelo autor

Também é possível visualizar a diferença no aprofundamento das hipóteses da Fase 1 do processo realizado e do teórico. No processo realizado, o aprofundamento das hipóteses do tipo de mercado, relacionamento com cliente, recursos principais, parceiros, e receita e preços, só ocorreu após duas Rearticulações (*Pivot*) do modelo de negócios. Nesse caso, a *startup* antecipou o contato com o cliente e aprimorou sua proposta de valor e seu segmento de clientes antes de iniciar a validação de outras hipóteses.

4.2 Levantamento das percepções acerca do processo de desenvolvimento do modelo de negócio

Os sócios da *startup* conheciam superficialmente o conceito do *Canvas* e nunca haviam desenvolvido um modelo de negócio usando essa ferramenta anteriormente. Ainda, os sócios desconheciam o Modelo de Desenvolvimento de Clientes e esta foi a primeira vez que aplicaram esse método. As percepções dos sócios acerca do *Business Model Canvas*, do Modelo de Desenvolvimento de Clientes e dos instrumentos que auxiliaram no processo, encontram-se consolidadas na Figura 13.

É possível perceber que, de maneira geral e até o momento final dessa pesquisa, os sócios aprovaram o Modelo de Desenvolvimento de Clientes, uma vez que constataram mais vantagens do que desvantagens na sua aplicação e seguirão utilizando o método. Entretanto, uma análise definitiva em relação ao Modelo de Desenvolvimento de Clientes só se torna possível após a finalização de sua aplicação, até que a *startup* se estruture como empresa ou que decida optar por tomar outro caminho devido a invalidação do modelo de negócio por parte dos clientes.

Modelo em geral		
Desenvolvimento de Clientes	Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> De forma geral, os sócios veem o Desenvolvimento de Clientes como um processo que organizou e auxiliou a busca pelo seu modelo de negócio. Segundo os sócios, o modelo é um modo ágil de desenvolvimento de negócio com uma visão diferenciada de empreendedorismo com a qual eles se identificam. A interação com os clientes de forma recorrente, premissa do Desenvolvimento de Clientes, foi um fator extremamente importante para a evolução do modelo de negócio da <i>startup</i>. Os sócios irão prosseguir com a execução do Modelo de Desenvolvimento de Clientes, pois acreditam que é um processo capaz de contribuir consideravelmente no sucesso do seu negócio.
	Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> O Desenvolvimento de Clientes exige dedicação e compromisso de longo prazo por parte dos empreendedores. Não é um processo que pode ser realizado rapidamente.
Passo e Fases		
Descoberta do Cliente	Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> A proposta da Descoberta do Cliente de testar problema e solução é muito interessante na visão dos sócios. Isso porque eles acreditam que a <i>startup</i> deva oferecer uma solução para um problema, pois é isso que define o seu sucesso. Na execução da Descoberta do Cliente, os sócios conseguiram identificar o problema que eles precisavam resolver, o qual orientou a construção da solução (mobilidade urbana). Mesmo que o problema a ser resolvido tenha partido de uma visão inicial dos empreendedores, o teste das hipóteses identificou uma melhor solução para esse problema fazendo com que a <i>startup</i> mudasse de forma significativa o seu modelo inicial.
	Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> A Descoberta do Cliente indica que o MVP deve ser oferecido e validado pelos clientes durante seu processo. A <i>startup</i> não conseguiu avançar para o passo de Validação do Cliente, pois, no caso da sua proposta de valor, o MVP ainda exige um alto investimento de recurso.
Instrumentos		
Business Model Canvas	Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> Os sócios acharam o uso da ferramenta <i>Canvas</i> muito vantajosa, pois traduz de forma simples e, ao mesmo tempo, completa, a solução oferecida pela <i>startup</i>.
	Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> A definição dos Segmentos de Clientes foi o maior desafio para os sócios. Sua definição se tornou complexa, pois os sócios não tinham inicialmente a percepção de direcionamento e nicho de mercado que o modelo propõe. Consequentemente, a Proposta de Valor, que exige foco para cada segmento de cliente, também foi difícil de ser elaborada.
MTP, MTD e Mercado-Alvo	Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> A hipótese de Tamanho de Mercado, apesar de não ser inserida diretamente no <i>Canvas</i>, contribuiu para verificação de outras hipóteses do modelo de negócio. Isso porque as informações orientaram nas escolhas das estratégias para o negócio.
	Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> Constataram que foi difícil de dimensionar mercado, pois a vida útil do produto/serviço tem influência nesse dimensionamento. Como os sócios não souberam determinar a vida útil do produto/serviço oferecido, o dimensionamento do mercado foi estimado considerando apenas um ano de operação da empresa.
MVP	Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> A busca pela definição do MVP foi muito importante, pois simplifica a proposta de valor num conceito mínimo onde se enxerga o produto/serviço a ser oferecido e validado com cliente.
	Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> Para os sócios, foi difícil tanto de assimilar o conceito de MVP como de construí-lo. Isso porque são difundidas definições distintas acerca desse conceito na <i>web</i> e na literatura. Os sócios percebem que o MVP construído ainda deve ser aprimorado para que possa ser validado pelos clientes. No caso do seu modelo de negócios, eles entendem que o MVP seria um projeto-piloto que oferecesse pelo menos um “carro-teste” para ser utilizado pelo seu mercado-alvo.
Mapa de Empatia	Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> O mapa de empatia foi muito importante para entender as necessidades e comportamentos dos possíveis clientes, auxiliando na construção do arquétipo do cliente e na identificação do problema a ser resolvido pela <i>startup</i>. O mapa auxiliou na definição do Segmento de Cliente e foi a partir dele que ocorreram as duas Rearticulações (<i>Pivot</i>) no modelo de negócios da <i>startup</i>. Isso porque a primeira hipótese de proposta de valor (carros a combustão automáticos auto-dirigidos) não representava a solução do problema do cliente.
	Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> O maior desafio na aplicação do Mapa de Empatia constatado pelos sócios foi aplicar as entrevistas de forma a extrair o problema do cliente sem revelar a solução proposta.
Diagrama dos Canais	Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> É uma boa ferramenta, pois permite a visualização geral de todas as opções de canais de relacionamento e distribuição do produto/serviço para o cliente. Mesmo a <i>startup</i> escolhendo um canal específico, o diagrama indica a possibilidade de outras opções de canais.
	Desvantagens	-

Figura 13: Quadro de percepções dos sócios

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3 Análise do modelo de negócio concebido

Após 62 dias de desenvolvimento do modelo de negócio por meio do Modelo de Desenvolvimento de Clientes, a *startup* chegou ao *Business Model Canvas* apresentado na Figura 14.

PARCEIROS CHAVES Indústrias automotivas Poder público Empresa Hiriko Empresas de seguro	ATIVIDADES CHAVES Desenvolvimento e manutenção de software Manutenção dos carros Manutenção e desenvolvimento das vagas para estacionamento RECURSOS CHAVES Desenvolvedores de software Desenvolvedores de sistemas Operação de <i>call center</i> Marketing Ativos	PREPOSIÇÕES DE VALORES Uma maneira fácil, barata e rápida de solucionar um problema diário Uma ideia sustentável, na qual carros compartilhados serão 100% elétricos com tecnologia integrada Redução do número de veículos no trânsito com um sistema de compartilhamento de veículos Redução nos custos de manutenção e e custos gerias de um carro Sistema de compartilhamento de carro espalhado por toda a cidade para melhorar a mobilidade	RELACIONAMENTO COM CLIENTES Aplicativos gratuitos para smartphones Descontos consideráveis para clientes que compartilham o mesmo carro Preços diferenciados para instituições conveniadas CANAIS Serviço de aplicativos para smartphones <i>Call centers</i> automatizados Vendas pela web Vendedores Convênios e contratos	SEGMENTOS DE CLIENTES Jovens (18-26 anos) que trabalham e estudam ao mesmo tempo Instituições: governo, shoppings, centros de lazer, supermercados
CUSTOS Desenvolvimento de software Solução integrada Marketing e vendas Aluguel de vagas para estacionamento Estrutura de implementação		RECEITAS Parcerias com Instituições Publicidade e propaganda Revenda do carro Vendas diretas		

Figura 14: *Business Model Canvas* final

Fonte: Documentos disponibilizados pela *startup* MVM Technologies

Analisando o *Canvas* final com a versão inicial (Figura 8) elaborando antes da aplicação do Modelo de Desenvolvimento de Clientes, pode-se verificar que o modelo de negócio mudou drasticamente. A visão inicial dos sócios não era aluguel compartilhado de carros elétricos, mas sim aluguel de carros a combustão automáticos auto-dirigidos, pois os sócios acreditavam que essa proposta de valor era interessante e possuíam conhecimento em tecnologia de ponta. No decorrer do processo de Descoberta de Clientes, realizando os testes de hipóteses, o modelo de negócios sofreu duas Rearticulações (*Pivot*), uma vez que os clientes não validaram as soluções propostas como descrito na seção 4.1.

É possível constatar também, que o lado direito do *Canvas* foi aquele que sofreu maior alteração ao longo do processo de Desenvolvimento de Clientes. Isso se deve ao fato de este lado traduzir o valor entregue ao cliente, o qual mudou significativamente após as Rearticulações (*Pivot*) que aconteceram. A versão final do *Canvas* deverá ainda sofrer ajustes no decorrer dos próximos passos do Desenvolvimento de Clientes a serem realizados posteriormente. O lado esquerdo do *Canvas* que representa a eficiência da empresa e dá suporte ao atendimento da proposta de valor, sofrerá maiores modificações nos passos do modelo que desenvolvem a estruturação da empresa e o dimensionamento dos recursos para

atendimento da demanda, que são os passos de Geração de Demanda e Estruturação da Empresa.

5. Considerações Finais

Este trabalho teve por objetivo descrever e avaliar o processo de desenvolvimento do modelo de negócio de uma *startup*, identificando e analisando as etapas e ferramentas adotadas no seu processo de criação, as percepções dos sócios acerca desse processo e a proposta final de negócio de um *startup* de compartilhamento de automóveis elétricos a ser implantada na cidade de Porto Alegre - RS.

Os resultados aqui relatados demonstram que os objetivos da pesquisa foram atingidos, pois foi possível visualizar de maneira estruturada o processo de desenvolvimento de negócio realizado pela *startup*, identificando duas diferenças principais desse processo em comparação com o processo teórico proposto pelo Modelo de Desenvolvimento de Clientes. As duas alterações do processo teórico, que são a modificação de alguns instrumentos de apoio utilizados e a mudança da ordem de fases, não influenciaram de forma negativa o resultado final. Isso é constatado no levantamento das percepções dos sócios acerca do processo e na avaliação da evolução do modelo de negócio ao longo do processo.

No levantamento de suas percepções, os sócios avaliaram como vantajoso o utilização do Modelo para concepção do negócio e seguirão adotando o mesmo nos próximos passos do processo. Além disso, percebeu-se uma alteração significativa do modelo de negócio original para o modelo de negócio concebido após a aplicação do processo. Dessa forma, é possível afirmar que, ainda que esteja na sua fase inicial de concepção, a *startup* já evidenciou benefícios da aplicação de um processo estruturado para o desenvolvimento de seu modelo de negócio.

Enquanto sugestões de trabalhos futuros, uma vez que esta pesquisa restringiu-se ao primeiro passo do Modelo de Desenvolvimento de Clientes, sugere-se a continuação da análise dos passos seguintes: Validação do Cliente, Criação da Demanda e Estruturação da Empresa. A partir disso, sugere-se a realização de avaliação final do Modelo. Como o foco do presente trabalho recaiu em *startup* com canais físicos de distribuição, recomenda-se investigação similar em *startups* digitais.

Referências

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup: Manual do Empreendedor**. Rio de Janeiro: Atlas Book, 2014.

BLANK, Steve. **The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win**. São Diego: K&S Ranch Press, 2007.

COOPER, Brant; VLASKOVITS, Patrick. *The Entrepreneur's Guide to Customer Development*. Paperback, 2010

DOLABELA, Fernando. **Oficina Do Empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRESCH, Aline. *Design Science e Design Science Research como Artefatos Metodológicos para Engenharia de Produção*, Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, São Leopoldo, RS, 2013.

EHRET, M. et al. **Business models: Impact on business markets and opportunities for marketing research**. *Industrial Marketing Management* 42 (2013)

STARTUPBASE. 2014. Site institucional. Disponível em: < <http://startupbase.net/startup>> Acesso em: maio de 2014.

GEORGE, Gerard; BOCK, Adam J. **The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research**, 2009.

KEEN, Peter; QURESHI, Sajda. **Organizational Transformation through Business Models: A Framework for Business Model Design**, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MAGRETTA, John. **Why Business Models Matter?** *Harvard Business Review*, 2002.

MASON, Katy; SPRING, Martin. **The sites and practices of business models**. *Industrial Marketing Management*, volume 40, 2011.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation**. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc, 2010.

RIES, Eric. **The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses**. Nova York: Crown Business, 2011.

ROZENFELD, H. et al. **Gestão de desenvolvimento de produtos: uma referência para melhoria do processo**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

STÄHLER, Patrick. **Business Models as a unit of Analysis for Strategizing**, 2009.

SCHUMPETER, J. A. *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

TEECE, D.J. **Business models, business strategy and innovation**. *Long Range Planning*, Vol. 43(2-3), p. 172-194, 2010.

ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael. **The Business Model: Recent Developments and Future Research**. *Strategic Management Journal*, 2011.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo; Organizadores. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

KAUARK, Fabiana da S.; MANHÃES, Fernanda C.; SOUZA, Carlos Henrique M. **Metodologia da Pesquisa: um guia prático**. Itabuna: Editora Via Litterarum, 2010.

HADDAH, E. W. Inovação tecnológica em Schumpeter e na ótica neo-schumpeteriana, tcc UFRGS, 2010

LUZ, Geração Empreendedora. Panorama Das Start-Ups Brasileiras, 2013.

ABSTARTUPS. 2014. Site institucional. Disponível em: <
<http://www.abstartups.com.br/empreendedorismo-tecnologico-nunca-esteve-tao-em-alta-no-brasil/>> Acesso em: maio de 2014.

SEBRAESP. 2014. Site institucional. Disponível em: <
<http://www.sebraesp.com.br/index.php/component/content/article/40-noticias/inovacao/11455-feira-incentiva-mercado-de-startups>> Acesso em: maio de 2014.